Service public fédéral
Sécurité sociale

PLAN STRATÉGIQUE
SPF SÉCURITÉ SOCIALE

2022-2024

.be

Table des matières

1. Introduction ... 3
2. Notre identité ... 4
   2.1. Notre mission ... 4
   2.2. Notre vision ... 4
   2.3. Nos valeurs ... 7
3. Nos défis à long terme ... 8
   3.1. Contexte socioéconomique ... 8
   3.2. Un paysage institutionnel complexe ... 10
   3.3. Durabilité financière ... 10
   3.4. Marché du travail et sécurité sociale ... 10
   3.5. Efficacité de la sécurité sociale ... 11
   3.6. Influence des tendances internationales ... 12
   3.7. Une approche holistique du handicap ... 13
   3.8. Défis organisationnels ... 13
4. Notre stratégie ... 15
   4.1. Contribuer à une protection sociale fiable et adéquate ... 16
   4.2. Offrir une protection sociale accessible de manière optimale ... 19
   4.3. Miser sur une inclusion à part entière des personnes en situation de handicap ... 22
   4.4. Assurer une prestation de services correcte et fluide ... 23
   4.5. Contribuer au développement d'une large base sociale pour la protection sociale ... 24
   4.6. Développer une organisation flexible et solide ... 25
   4.7. Développer et faciliter les partenariats et la collaboration ... 27
   4.8. Assurer une politique et des avis politiques bien étayés ... 28
   4.9. Assurer un engagement international actif ... 29
   4.10. Mise en œuvre d'une assurance qualité intégrale ... 31
   4.11. Assurer une gestion des ressources optimisée et adéquate ... 32
   4.12. Obtention et utilisation de ressources supplémentaires ... 33
   4.13. Miser sur un employeur attractif ... 33
   4.14. Mise en œuvre de plateformes TIC et data adéquates ... 35
   4.15. Développer davantage le rôle de centre d'expertise ... 36
   4.16. Analyses, recherche scientifique et contrôle des tendances ... 37
   4.17. Développer une approche sur le partage des données et des connaissances ... 38
   4.18. Analyse et prospection de nouveaux besoins ... 38

4.19. Soutenir les collaborateurs dans une organisation en changement 38
5. Nos besoins en ressources 39
5.1. Aperçu global 39
5.2. Ressources de fonctionnement 44
5.3. Ressources humaines..... 46
5.4. Flexibilité entre les crédits de fonctionnement et de personnel..... 48
6. Nos objectifs concrétisés par domaine politique 49
6.1. Affaires sociales 50
6.2. Indépendants 65
6.3. Personnes handicapées 73
6.4. Pensions 86
7. Gestion interne..... 89
7.1 Le SPF devient une organisation agile et solide 89
7.2 Le SPF est un employeur attractif qui crée de l'implication..... 90
7.3 Nous adaptons notre organisation à la "nouvelle normalité" en adoptant une politique claire.91
7.4 Nous mettons en œuvre une culture d'organisation apprenante 92
7.5 Le SPF est une organisation durable et inclusive qui vit et propage ses propres valeurs..... 92
7.6 Nous utilisons les budgets, les ressources et les personnes alloués de manière efficace..... 92
7.7 Façonner une culture axée sur la transparence et la concertation, sur le feed-back et la communication 93
8. Responsabilités par objectif 95
9. Plan de communication..... 97
10. Objectifs fédéraux transversaux..... 99
11. Engagements mutuels des parties 100
11.1. Concertation et échanges d'informations proactifs 101
11.2. Un équilibre entre les objectifs à réaliser et les ressources disponibles 102
11.3. Suivi et évaluation en commun des résultats obtenus..... 103
12. Signature des parties..... 104

1. Introduction

Notre rôle, en tant que Service public fédéral de la Sécurité sociale, est de permettre aux responsables politiques de préparer une politique sociale qui apporte une réponse adéquate aux défis d'aujourd'hui, mais qui garantit également la pérennité de la protection sociale à plus long terme.

Dans un monde qui évolue rapidement et où les nouveaux défis se succèdent à un rythme toujours plus soutenu, il est nécessaire d'avoir une **vision claire de l'avenir**. Ce plan stratégique exprime nos ambitions pour les années à venir.

Ce plan n'est pas une révolution ou une rupture avec les années précédentes. Nous nous appuyons sur les axes stratégiques définis dans le contrat d'administration 2020 - 2021. Toutefois, il s'agit d'une évolution qui tient compte des expériences et des enseignements tirés au cours des dernières années ainsi que de la maturité et de la structure actuelles de l'organisation.

Pour nous, un plan de management est plus qu'une simple obligation administrative ou une entité purement théorique. Il doit constituer la base de la mise en œuvre de la politique proposée. Cette mise en œuvre est assurée dans toutes les sections et par chaque collaborateur. Le présent plan ne se veut donc en aucun cas un ensemble rigide de règles et de formalités, mais bien le **fil conducteur**, **pour toutes les sections du SPF Sécurité sociale**, pour les années à venir, basé sur des objectifs clairement alignés, le dialogue et la coopération, la participation et le partenariat.

Il constituera le cadre de travail pour chaque membre du comité de direction, qui le traduira en objectifs d'équipe et fournira des orientations pour les discussions de planification avec chaque collaborateur individuel. Dans cette perspective, les plans stratégiques et opérationnels permettent de se concentrer sur les tâches essentielles et de donner un sens aux rôles, aux missions et aux tâches de chaque collaborateur. En positionnant clairement ces plans comme des « instruments de gestion », ils serviront également de base à un suivi et à un ajustement intermédiaires lorsqu'il y a un risque de ne pas atteindre les objectifs. Avec le présent plan, nous optons pour une **ambition saine mais réalisable**, qui **s'inscrit pleinement dans les politiques gouvernementales**. L'accord gouvernemental et la déclaration de politique de nos ministres de tutelle en particulier en constituent le cadre.

On attend, à juste titre, que nous fournissions un service continu et de qualité. Nous voulons investir dans une culture organisationnelle, des processus, une formation, un soutien et une assurance qualité pour garantir cela. Mais nous voulons rester réalistes et ne pas envisager des châteaux en Espagne qui ne sont pas réalisables dans le contexte budgétaire actuel et avec les ressources humaines disponibles.

En même temps, nous veillons à ce que notre fonctionnement et nos services soient pleinement conformes à la politique établie et tiennent compte de la base sociale.

Notre stratégie est complète et se compose **d'objectifs accessibles, compréhensibles, simples et réalistes.** Il est évident que nous ne pouvons pas les réaliser tous en même temps et que nous couvrirons donc leur mise en œuvre dans le cadre de notre cycle d'opérationnalisation annuel.

La valeur de tout plan est atteinte avec sa mise en œuvre. La visibilité de cette mise en œuvre, basée sur des outils de gestion harmonisés, contribuera à la transparence et à la crédibilité du SPF Sécurité sociale.

2. Notre identité

2.1. Notre mission

En tant qu'organisation en réseau parée pour l'avenir
nous améliorons la vie et le niveau de vie des citoyens
grâce à une protection sociale durable.

Nous avons un ***rôle transversal*** à jouer dans le paysage complexe de la sécurité sociale belge. Nous adoptons une ***vision holistique*** de la protection sociale et préconisons un vaste travail en réseau, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du paysage administratif. La plupart des défis sont complexes et ne peuvent être relevés que par une ***coopération intensive*** entre, et à travers, les différentes branches, les systèmes et les niveaux politiques.

En outre, nous avons un **rôle spécifique** : nous assurons un **service correct, rapide et efficace aux personnes en situation de handicap** dans le cadre des demandes de prestations ou de droits dérivés. Ainsi, nous jouons un rôle essentiel en renforçant leur indépendance financière, afin qu'elles puissent participer de manière autonome et complète à la société. Nous **évaluons pour la ministre la politique fédérale** relative aux personnes en situation de handicap et préparons des scénarios pour maximiser son efficacité.

En soutien et au nom du gouvernement, nous avons un ***rôle contraignant*** envers toutes les parties prenantes et, en particulier, envers les partenaires sociaux qui jouent un rôle actif et central dans la gestion, l'organisation et le financement de la protection sociale.

Nous devons, avec tous les autres acteurs, garantir une protection sociale durable en Belgique, aujourd'hui et à l'avenir. À cette fin, nous contrôlons les ***fondements factuels de la politique*** et construisons ***la base sociale***.

On s'attend à juste titre à ce que chacun bénéficie de la protection sociale à laquelle il a droit. Par conséquent, nous nous engageons pleinement à ***réduire le taux de non-recours aux droits*** (« non take-up », NTU), en accordant une attention particulière aux personnes en situation de handicap.

2.2. Notre vision

Nous contribuons à une protection sociale durable.

C'est notre rôle fondamental de contrôler la durabilité, la cohérence, la viabilité financière et l'efficacité de notre protection sociale. Aujourd'hui et à l'avenir.

Nous développons une vision à long terme, transversale et durable de la sécurité sociale et de la protection sociale, qui s'appuie sur des faits et tient compte des politiques menées dans d'autres secteurs (finances, économie, marché intérieur de l'Union européenne, etc.).

Ainsi, nous alimentons de manière continue et proactive le niveau politique avec un ensemble de scénarios et de conseils pour répondre aux défis et tendances sociales auxquels la protection sociale sera confrontée à court, moyen ou long terme.

Pour y parvenir, nous contrôlons et évaluons en permanence notre système de sécurité sociale et coopérons avec les différents acteurs du paysage administratif de la protection sociale.

C'est dans l'intérêt de tous ceux pour lesquels nous travaillons chaque jour : les assurés sociaux, les personnes en situation de handicaps, les citoyens et les entreprises.

Pour nos usagers, nous excellons grâce à nos collaborateurs

Nous plaçons l'usager au centre de notre réflexion et de nos actions. Le citoyen, une personne en situation de handicap, un entrepreneur indépendant, un artiste, un responsable politique ou une cellule stratégique, une organisation partenaire, nos collègues.

Pour eux, nous devons faire les bonnes choses de la bonne manière. Nous utilisons donc efficacement les personnes et les ressources disponibles, en nous concentrant sur des objectifs concrets dans le cadre de nos missions et de notre stratégie.

Et nous créons de la valeur ajoutée grâce à une approche orientée vers l'usager. Nous améliorons et renouvelons nos services en nous adaptant aux attentes (changeantes) de nos usagers et contrôlons la qualité de nos services et de notre organisation. Cela signifie aussi, par exemple, que lorsque nous réfléchissons à de nouveaux défis sociaux et aux changements de notre système de protection sociale qui en découleront, nous consultons constamment les cellules stratégiques sur l'impact et l'opportunité ou la faisabilité politique.

Cela nécessite un SPF agile, résilient et critique. Une organisation basée sur les connaissances, axée sur les valeurs, qui vise à continuer à se remettre en question et donc à se développer.

Cette agilité et cette résilience de l'organisation vont de pair avec celles de nos collaborateurs. Nous faisons ensemble la différence lorsque nous cocréons, collaborons dans la et avec confiance, donnons et prenons des responsabilités, tenons compte des besoins et talents individuels, offrons des défis à chaque collaborateur.

En menant une politique de ressources humaines transparente et durable qui favorise l'implication, le sens de l'initiative et la solidarité de chacun, nous formons un service public moderne.

Nous formons un réseau innovant et audacieux

L'environnement de la protection sociale est très complexe. Au sein de ce réseau complexe, nous assumons un rôle transversal et de coordination lorsque la coopération de plusieurs acteurs est requise.

Nous sommes en dialogue avec les décideurs politiques, les institutions publiques de sécurité sociale (IPSS), les autres niveaux politiques, le Conseil Supérieur National des Personnes Handicapées (CSNPH), les partenaires sociaux, les organismes d'assurance, les universités et les organisations de la société civile, et les citoyens eux-mêmes.

Nous impliquons également ce réseau national dans la dimension internationale de la protection sociale et travaillons avec des partenaires nationaux et internationaux pour renforcer l'accès à la protection sociale.

En tant que partenaire actif de ce réseau, nous voulons non seulement rassembler toutes les organisations concernées, mais aussi créer une dynamique et, grâce à la coopération, ancrer une protection sociale durable dans la société.

En termes de travail politique, cela signifie également réfléchir ensemble, avec un esprit ouvert, aux défis futurs. En effet, pour assurer la pérennité de notre système de sécurité et de protection sociale, il faudra sortir des sentiers battus. La pensée innovante et créative est un pilier structurel de notre stratégie et de notre méthode de travail, dans nos propres opérations, dans le réseau et dans notre collaboration avec les cellules stratégiques.

Nous sommes la clé de voute de la protection sociale

Une politique bien pensée se fonde sur des faits, des observations objectives, des analyses étayées, des recherches scientifiques et des évaluations d'impact. Ce soutien factuel de la politique, réactive et proactive, est l'une de nos tâches essentielles. N'hésitez pas à nous appeler le « fact checker » de la protection sociale, qui construit un barrage contre les « fake news » et le populisme.

Nous activons donc un enrichissement mutuel entre la science et la politique et collectons systématiquement les preuves scientifiques de la politique sociale. Nous fournissons des simulations, des analyses d'impact, des comparaisons internationales et des exemples de pratiques.

Et nous sommes également attentifs aux évolutions dans d'autres domaines ou niveaux politiques qui ont un impact sur la protection sociale.

Nous suivons de près les évolutions sociales et nous formulons des propositions fondées sur des preuves pour optimiser les politiques.

Nous créons et promouvons une base sociale

Le système de sécurité sociale a pour but d'améliorer la vie et le bien-être des citoyens. Pour être durable, il doit y avoir un équilibre entre un intérêt collectif (solidarité) et des intérêts individuels (protection contre les risques). Et ce principe de solidarité et d'équilibre doit également être soutenu au sein de la société.

Mais on apprécie peu ce qui est peu connu. C'est pourquoi nous expliquons en quoi consiste le système, comment il permet d'atteindre l'équilibre et comment il protège chaque individu. Nous montrons notre rôle et notre expertise dans l'ensemble, comment nous travaillons et ce pour quoi les gens peuvent nous contacter ou contacter nos partenaires.

Inversement, nous intégrons également dans notre travail sur les politiques ce qui est vivant et évolue dans la société. Nous initions la participation (des citoyens) lorsque cela est approprié et souhaité. En investissant dans des partenariats, nous créons des synergies avec toutes les parties prenantes dans le but d'accroître la base sociale pour le système de sécurité sociale.

2.3. Nos valeurs

Nous réalisons notre stratégie ensemble, avec tous les collaborateurs et avec nos partenaires, en vue d'assurer une protection sociale fiable, orientée vers l'avenir et accessible. Nous sommes animés par nos valeurs communes. Elles façonnent notre identité et constituent notre boussole dans la façon dont nous interagissons, dont nous dirigeons ou prenons des décisions.

Respect

Dans nos réflexions et nos actions, nous sommes ouverts aux autres et à leurs convictions. Nous nous efforçons de faire preuve d'équité et de respect mutuel dans tout ce que nous faisons. Nous écoutons ce que les citoyens et nos partenaires, usagers et collègues disent et font. Nous embrassons la diversité et croyons à la force d'une société inclusive.

Confiance

La confiance est la base de toutes nos relations. Le respect, l'intégrité, la loyauté, la compétence et la transparence sont fondamentaux à ce niveau : la confiance suscite la confiance.

Solidarité

Nous travaillons ensemble pour un système de protection sociale performant et une société inclusive pour aujourd'hui et pour demain. Nous travaillons en équipe et nous nous soutenons mutuellement.

Développement personnel

Nous créons pour nous-mêmes et pour les autres l'espace nécessaire à la croissance et au développement personnels. Ensemble, nous nous efforçons de trouver un équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

Orientation vers les résultats

Nous atteignons nos objectifs grâce à une utilisation judicieuse des ressources. Nous partageons nos connaissances et apprenons à innover ensemble. Nous faisons ce que nous avons promis, nous assurons le suivi de nos objectifs et nous faisons des ajustements si nécessaire. Nous garantissons un service de qualité.

Durabilité

Nous contribuons à un développement qui répond aux besoins d'aujourd'hui sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs propres besoins. En tant que service public, nous avons un rôle exemplaire à jouer pour assurer la combinaison harmonieuse des personnes (people), de la planète/de l'environnement (planet) et du profit/des bénéfices, du marché (profit).

3. Nos défis à long terme

Nous, et avec nous l'ensemble du réseau de protection sociale, sommes confrontés à de nombreux défis à court, moyen et long terme. Nous présentons ci-dessous les plus importants d'entre eux. Nos objectifs stratégiques en tiennent déjà compte et visent à y apporter une première réponse, mais nous allons l'approfondir grâce à une analyse de l'environnement et des parties prenantes. Ces analyses seront mises en place dans le courant de 2022 et devront être finalisées dans le courant de 2023.

3.1. Contexte socioéconomique

La **crise sanitaire mondiale** générée par la pandémie de Covid-19, ainsi que les mesures de protection sanitaire prises par les gouvernements du monde entier, ont eu des **effets macroéconomiques considérables**.

Dans notre pays, la sécurité sociale a indéniablement rempli son rôle de stabilisateur économique pendant cette crise, plus encore que pendant la crise financière de 2008. Davantage de personnes sont ainsi conscientes de la valeur de notre protection sociale. Grâce aux ressources mobilisées, le pouvoir d'achat des Belges est largement sauvegardé et l'impact social de la crise est moins dramatique que ce que l'on craignait.

Néanmoins, la crise **a révélé un certain nombre de faiblesses**, notamment en ce qui concerne les groupes de notre société qui ne sont pas ou pas entièrement protégés. La crise du Covid-19 a effectivement démontré qui passe entre les mailles du filet de la sécurité sociale ou qui est incapable d'en faire un usage suffisant. Les lacunes identifiées peuvent donc servir de base aux initiatives visant à développer le réseau de protection sociale.

La Belgique fait partie du groupe des États-providence riches. Au sein de ce groupe restreint, cependant, elle ne fait pas (ou plus) partie des plus performants dans un certain nombre de domaines. La dette publique est l'une des plus élevées de l'UE. La richesse privée figure également parmi les plus élevées de l'UE. La situation sociale de la population belge est restée assez stable au niveau global ces dernières années. Cependant, nous constatons des **différences importantes entre les groupes de population**.

Le **nombre de personnes bénéficiant d'allocations sociales reste élevé**. Cela est dû en partie à un taux d'emploi faible, voire légèrement plus faible pour les personnes peu qualifiées. Avant la crise du Covid-19, les dépenses représentaient environ 30 % du PIB, ce qui plaçait la Belgique au même niveau que les pays voisins. Le revenu familial médian disponible équivalent se situe parmi les dix premiers de l'UE et les inégalités de revenus parmi les plus faibles. Malgré ces aspects positifs, le taux de pauvreté n'est que légèrement inférieur à la moyenne européenne. La protection sociale joue un rôle important dans la sécurisation des revenus de la population. Par exemple, 40 % des pauvres avant transfert sont hissés au-dessus du seuil de pauvreté grâce aux allocations sociales. L'impact des allocations sociales est donc plus important que la moyenne de l'UE, mais cet impact présente toutefois une tendance à la baisse pour la population active, alors qu'il augmente pour les personnes âgées.

Les **personnes en situation de handicap** courent un **risque de pauvreté plus élevé** (23,1 %) que le reste de la population (16,4 %)[1]. Le risque de pauvreté en Belgique pour ce groupe cible dépasse également la moyenne européenne (20,9 %). Au cours des dix dernières années, le nombre de personnes ayant droit à un revenu de remplacement et à une intervention d'intégration a également augmenté, passant de +-160 000 en 2010 à 206 000 en 2020.

Avec l'augmentation du nombre de femmes possédant des droits à pension et l'amélioration des pensions minimales, le ***risque de pauvreté chez les personnes âgées a considérablement diminué au cours de la dernière décennie***. Un nombre croissant de personnes âgées se situe donc juste au-dessus du seuil de pauvreté, tandis que la position moyenne des revenus des personnes âgées par rapport à la population active est inférieure à la moyenne de l'UE.

Le nombre de travailleurs pauvres est stable et faible par rapport à d'autres pays. Néanmoins, le ***risque de pauvreté au sein de la population active est en hausse*** depuis le début de la dernière décennie. Cette augmentation concerne principalement les personnes peu qualifiées. La persistance de faibles taux d'emploi, le nombre élevé de ménages sans emploi rémunéré et la diminution de l'efficacité des allocations sociales en sont les principaux éléments déterminants. Les personnes issues de l'immigration et les personnes en situation de handicap sont des groupes présentant un risque de pauvreté particulièrement élevé par rapport aux autres pays. La dépendance aux allocations, combinée à la présence d'enfants, constitue également un problème spécifique.

Outre les revenus, les ***facteurs de coût jouent un rôle de plus en plus important dans le niveau de vie*** de la population. On constate que l'augmentation du risque de pauvreté se situe principalement chez les locataires et que le pourcentage de personnes qui déclarent avoir dû reporter des soins de santé pour les groupes à plus faibles revenus a augmenté et figure parmi les plus élevés de l'UE.

Les ***facteurs externes*** à l'origine des résultats ci-dessus continueront à jouer un rôle à l'avenir. La mondialisation et l'évolution technologique continuent d'induire des changements sur le marché du travail. Sur le plan démographique, le vieillissement de la population commence à montrer tout son impact sur les dépenses, tandis que davantage de femmes accèdent à la retraite avec des droits améliorés, mais encore limités. Les changements démographiques familiaux, tels que la réduction de la taille des ménages et la diversification des modes de cohabitation, se poursuivent également. Les évolutions dans le domaine médical constituent un défi pour l'accessibilité et l'égalité en matière de soins de santé.

Toutes ces tendances exercent ***une pression à la hausse sur les besoins*** de protection sociale. Dans le même temps, l'évolution de la démographie et du marché du travail entraîne une ***diminution de la base de financement***.

[1] Chiffres 2018

3.2. Un paysage institutionnel complexe

La sécurité sociale belge prend forme dans un paysage institutionnel complexe caractérisé par la **position centrale des partenaires sociaux** dans la gestion, l'organisation et le financement. Dans le paysage de la sécurité sociale belge, les institutions publiques de sécurité sociale ont chacune un rôle spécifique dans la préparation et la mise en œuvre de la politique au sein d'une branche ou d'un système. Notre SPF Sécurité sociale est également un service public transversal, au service du gouvernement, en dehors de l'administration paritaire de la sécurité sociale.

Avec la 6e réforme de l'État, le **rôle des entités fédérées** s'est considérablement accru dans le domaine de la protection sociale. Les différences entre les entités compétentes s'accentuant, le développement d'une concertation interfédérale efficace pour la protection sociale, tant au niveau politique qu'administratif, est nécessaire pour maintenir la cohérence.

On assiste également à une **internationalisation de la politique sociale**. La mondialisation et la mobilité croissante des habitants nécessitent des accords avec d'autres pays, y compris dans le domaine de la sécurité sociale. Nous constatons une ambition croissante des institutions européennes et internationales dans un domaine politique traditionnellement dominé par les États membres. Pour peser à ce niveau politique, il faut à la fois une vision de l'avenir de la protection sociale dans la structure européenne et une **coopération harmonieuse entre les acteurs nationaux compétents**.

3.3. Durabilité financière

Selon les données ESSPROS, le niveau des dépenses pour la protection sociale en Belgique est plus ou moins au même niveau que celui des Pays-Bas et de l'Allemagne et inférieur à celui de la France. Les dernières projections de la Commission d'étude sur le vieillissement **prévoient une augmentation** de 5,2 % des **dépenses sociales** à long terme en raison du coût budgétaire du vieillissement : de 24,6 % du PIB en 2019 à 29,2 % du PIB en 2070.

Selon les mêmes prévisions, le poids des dépenses sociales atteindra 30,1 % du PIB en 2050 avant de diminuer en raison de la baisse des dépenses liées à l'incapacité de travail, au chômage, aux allocations familiales et aux autres dépenses sociales. Toutefois, une croissance économique plus faible ou des taux de chômage plus élevés peuvent encore accroître les coûts du vieillissement de la population. L'évolution du taux d'emploi et de la productivité sont également des facteurs cruciaux.

3.4. Marché du travail et sécurité sociale

Notre système de sécurité sociale parvient à combiner une couverture quasi-universelle avec un lien fort avec le marché du travail. Le **caractère lié à l'emploi** de notre sécurité sociale est, en principe, un **atout**, car il stimule la participation au marché du travail et renforce l'effet stabilisateur de la sécurité sociale en période de crise économique. Mais il rend également la sécurité sociale **vulnérable** aux évolutions négatives du marché du travail. Inversement, la sécurité sociale peut aussi être utilisée pour résoudre les problèmes traditionnels liés au marché du travail. La perte de compétences professionnelles, un risque social du XXIe siècle ?

Un système de sécurité sociale sain présuppose un marché du travail sain, et celui-ci est actuellement confronté à **des problèmes tenaces**. Certains groupes spécifiques, notamment les personnes relativement peu qualifiées, les personnes en situation de handicap et les personnes issues de l'immigration, ont des difficultés à obtenir une position stable sur le marché du travail. Ils sont confrontés à un risque de pauvreté relativement élevé et leurs chances de réintégration sont limitées. Outre l'écart d'emploi entre les différentes catégories de population, les différences régionales, la faible intensité de travail des actifs âgés et le faible âge effectif de sortie du marché du travail constituent également un défi. En outre, ces dernières années, nous avons constaté une augmentation des sorties vers l'invalidité et l'incapacité de travail.

Les nouvelles technologies créent des opportunités sur le marché du travail, mais elles comportent aussi des risques. En raison de la nature volatile de l'économie de plateforme, un groupe non/sous protégé de travailleurs menace d'émerger. En particulier, la question du réel statut social d'un groupe croissant de travailleurs se pose.

La numérisation et la transition vers l'économie verte exigent des compétences professionnelles différentes et menacent d'affaiblir encore la position sur le marché du travail de certains groupes professionnels, à la limite des emplois relativement peu qualifiés problématiques. Ces évolutions posent des défis dans le domaine de la protection sociale.

De nouvelles formes de soutien, combinées à la formation et aux revenus du travail, peuvent apporter une réponse à la perte de compétences professionnelles, et un accès adéquat doit être recherché afin de rendre les nouvelles formes de travail durables.

Le bien-être au travail est l'un des meilleurs moyens de prévenir la sortie précoce du marché du travail et le recours aux allocations sociales. L'incapacité de travail de longue durée atteint un niveau record en Belgique. L'une des principales causes d'incapacité est la maladie psychosociale liée au travail, comme le burn-out. Nos prestations de protection sociale sont-elles adaptées aux besoins ? La réponse à cette question est quelque peu compliquée par les différents objectifs de la protection sociale : protection contre la pauvreté, garantie d'un niveau de vie acquis, prévention et réintégration.

3.5. Efficacité de la sécurité sociale

Ces dernières années, de gros efforts ont été déployés pour améliorer la **protection du revenu minimum**, et avec succès : les allocations sociales assurent non seulement le pouvoir d'achat, mais aussi la prospérité. Au cours de la dernière décennie, les ***allocations minimales ont suivi l'évolution de la prospérité*** (salaire moyen, revenu national par habitant et revenu médian des ménages). Toutefois, ces minima ne sont pas toujours suffisamment élevés pour **protéger efficacement les familles de la pauvreté des revenus** et, malgré la prospérité qu'ils procurent, leur efficacité a diminué. Cela est particulièrement vrai pour les allocations d'aide sociale, mais aussi pour les allocations de sécurité sociale pour les personnes avec charge de famille qui, souvent, n'atteignent pas le seuil de risque de pauvreté pour les couples. Le gouvernement a donc décidé d'augmenter les allocations minimales de sécurité sociale et d'aide sociale pour les rapprocher du seuil européen de risque de pauvreté.

L'écart entre les allocations minimales et maximales est relativement faible en Belgique et a même encore diminué pour certains assurés sociaux ces dernières années. Cela exerce une pression sur

le **caractère assurantiel** de la sécurité sociale pour certains groupes, notamment les bénéficiaires de l'assurance maladie et invalidité et les chômeurs de longue durée.

La meilleure protection contre la pauvreté et le maintien de la prospérité/du niveau de vie reste la participation active au marché du travail. Néanmoins, un certain nombre de ***pièges à l'inactivité sont un problème permanent***. Les dispositions actuelles permettant de combiner les allocations avec un revenu du travail limité ne sont pas toujours organisées suivant le principe selon lequel travailler plus devrait également rapporter davantage. Cela s'applique en particulier aux chômeurs, aux bénéficiaires du revenu d'intégration et aux personnes en situation de handicap. Le fait d'autoriser temporairement la combinaison de (une partie de) l'allocation avec un revenu du travail peut augmenter le taux d'emploi (également dans les professions à goulot d'étranglement) et surmonter la crainte de perdre le droit à une allocation.

3.6. Influence des tendances internationales

La prospérité de la Belgique, petite économie de 11,5 millions d'habitants, ouverte sur l'Europe et le monde, dépend en grande partie de la stabilité du système international. Dans un contexte mondialisé, il est donc illusoire de penser la sécurité sociale sans promouvoir une approche systémique qui tienne compte des tendances économiques, politiques, sociales et environnementales internationales.

Tant dans la crise sanitaire actuelle que lors de la dernière crise économico-financière, notre sécurité sociale a rempli son **rôle stabilisateur dans les situations de crise**. La question est toutefois de savoir ce qu'il faut pour que notre système de sécurité sociale puisse continuer à jouer son rôle de stabilisateur en cas de nouvelles crises mondiales.

Au cours des prochaines décennies, nous serons de plus en plus confrontés aux **effets négatifs du réchauffement de la planète et à la perte de la biodiversité**. Abstraction faite de la perturbation engendrée par ces changements, leur impact sur le bien-être et la santé des citoyens ne peut pas être perdu de vue. La sécurité sociale jouera sans aucun doute son rôle de stabilisateur dans les situations de crise et de facilitateur lors des transformations économiques et sociales. Mais ne pourrait-on pas mieux l'anticiper en intégrant cette dimension environnementale dans la sécurité sociale du futur ? Quelle protection pouvons-nous offrir aux citoyens contre les conséquences d'une pollution environnementale croissante, de vagues de chaleur répétées et de l'apparition éventuelle de nouvelles maladies ? La sécurité sociale peut-elle promouvoir la transformation verte ?

La **migration** vers l'Union européenne devrait continuer à augmenter au cours des prochaines décennies. En outre, force est de constater que la mobilité au sein de l'Europe augmente également de manière structurelle. Nonobstant les instruments internationaux déjà existants, notre sécurité sociale doit tenir compte de ces évolutions.

La sécurité sociale apporte-t-elle une réponse aux **risques sociaux du XXIe siècle** ? Pour une approche systémique, une évaluation globale de l'efficacité de la sécurité sociale est devenue nécessaire, en tenant compte des caractéristiques sociales et économiques spécifiques de notre époque. La crise qui se profile à la suite de la guerre en Ukraine sera un premier test important.

3.7. Une approche holistique du handicap

L'une des principales missions du SPF Sécurité sociale est **d'accorder des droits sociaux aux personnes en situation de handicap**. Les citoyens doivent également être en mesure de faire valoir leurs droits dans la pratique. Les longues listes d'attente et l'inaccessibilité des services sont des obstacles qui doivent être résolus en priorité. Un cadre légal plus simple, une communication compréhensible et axée sur le groupe cible diversifié que constituent les « personnes en situation de handicap » et un meilleur accompagnement sont des facteurs qui peuvent contribuer à réduire le non recours aux droits (« non take-up »). Tout cela devrait se faire dans le cadre d'une approche moderne du handicap, y compris une évolution vers une évaluation multidisciplinaire du handicap.

En 2009, la Belgique a ratifié la Convention de l'ONU relative aux droits des personnes en situation de handicap. Cette convention de l'ONU impose un ***changement de paradigme***, passant de l'approche médicale du handicap à une approche fondée sur les droits de l'homme. Où en sommes-nous aujourd'hui ? **Les personnes en situation de handicap sont confrontées à des défis particuliers** en termes de risque de pauvreté, d'exclusion sociale et d'intégration sur le marché du travail (privé et public). Des obstacles majeurs subsistent également en termes d'accessibilité. Il existe également une observation générale selon laquelle l'approche des droits de l'homme en matière de handicap n'est pas suffisamment intégrée dans la politique fédérale.

Les personnes en situation de handicap ont été historiquement exclues de la prise de décisions autonomes. Leur ***participation active à l'élaboration des politiques*** est donc une question importante.

3.8. Défis organisationnels

De nombreux défis auxquels la société est confrontée se font également sentir dans notre organisation.

La crise du covid-19 nous a obligés à changer radicalement notre mode de fonctionnement du jour au lendemain. Il est clair que nous ne pouvons pas revenir aux anciennes habitudes, mais plutôt évoluer vers une « **nouvelle normalité** ». En tant qu'employeur et prestataire de services, nous adapterons donc nos services aux nouvelles attentes en matière de relation employeur-travailleur et autorités-citoyen. La crise a également démontré l'importance du bien-être de nos collaborateurs pour atteindre nos objectifs.

À cette crise aiguë s'ajoutent les nombreux défis à (moyen et) long terme :

- Dans les années à venir, de nombreuses compétences quitteront notre organisation à la suite de **départs à la retraite**. 8 % de l'effectif partira via cette voie dans les années à venir. En outre, certaines professions critiques (médecins, profils informatiques) y sont surreprésentées. Il est nécessaire de garantir cette expertise par une gestion élaborée des connaissances et un recrutement adéquat.
- Notre société est très diversifiée. En tant que prestataire de services, afin de saisir les besoins de ce groupe hétérogène et de montrer l'exemple, nous devons tenir compte de cette **diversité** autant que possible dans notre politique du personnel et en faire un atout pour le développement futur de l'organisation.

- **La pénurie sur le marché du travail** et **l'évolution des attentes** des **nouvelles** (générations de) **travailleurs** nous obligent à accorder une attention renouvelée à notre « employer branding » et à notre politique de ressources humaines à l'avenir. Le candidat collaborateur veut se sentir abordé individuellement et être capable de s'identifier à notre organisation. Ce positionnement en tant qu'employeur attractif devrait nous permettre de pourvoir même les postes en pénurie.
- Chaque jour, **l'évolution technologique** (numérique) crée de nouvelles opportunités, mais aussi des attentes ou complexifie l'environnement de travail de nos collaborateurs.
- Le **contexte budgétaire** dans lequel nous évoluons nous oblige à faire des choix réfléchis et à nous concentrer pleinement sur l'excellence opérationnelle. La planification budgétaire doit être à la fois proactive et réaliste et donner au SPF une marge de manœuvre suffisante pour atteindre tous les objectifs.
- Les **attentes sociales** à l'égard du gouvernement ont fortement évolué ces dernières années : une attitude fortement orientée vers l'usager, une communication ouverte, des services sur mesure, un gouvernement ayant une fonction exemplaire (dans la diversité, dans la durabilité et avec une réelle valeur ajoutée).

Les nombreux changements intervenus ces dernières années et les attentes de notre environnement exigent de nos collaborateurs une certaine résilience et une attitude flexible. Nous voulons donc préserver les points forts de notre **culture organisationnelle** actuelle, tout en promouvant une culture nécessaire pour répondre au contexte et aux attentes en constante évolution. Une culture dans laquelle nous recherchons l'excellence dans nos services et en faisant ainsi vraiment la différence.

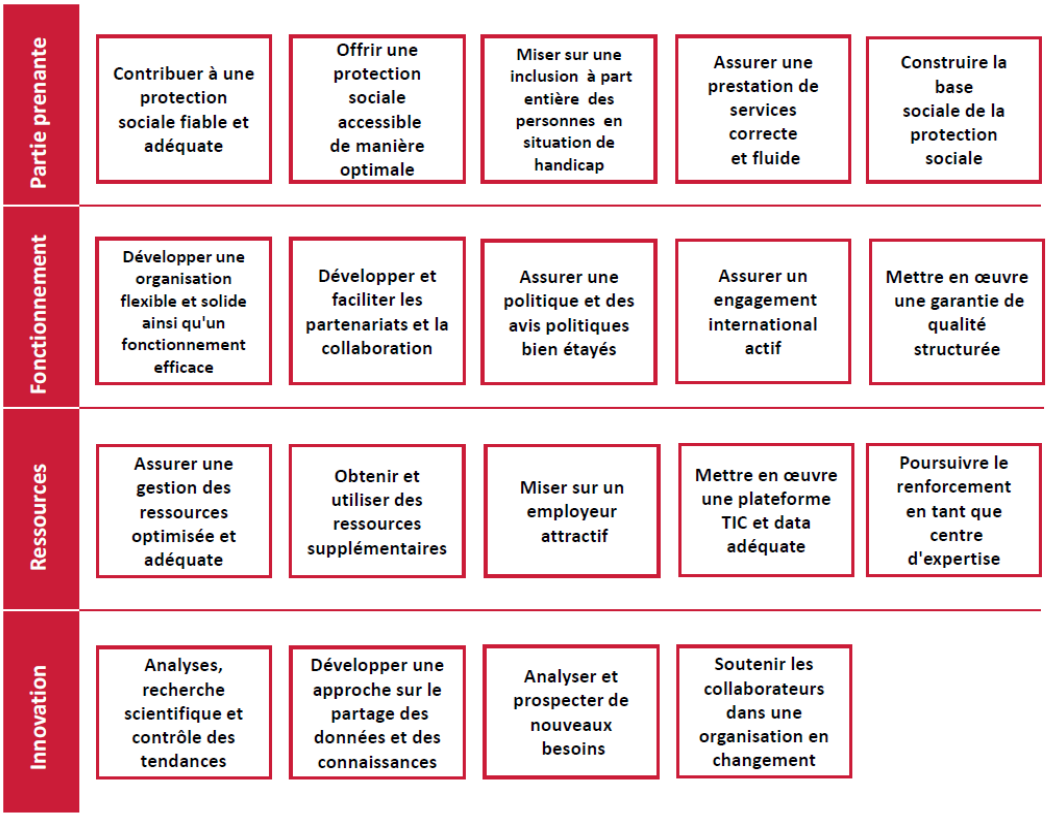
En tant qu'organisation, nous ne pouvons pas faire cette différence seuls. Nous collaborons de manière constructive avec tous nos partenaires, nous travaillons en réseau de manière ciblée et nous dialoguons avec nos utilisateurs afin d'améliorer constamment le service. Avec nos partenaires et nos utilisateurs, nous réalisons ainsi notre objectif de garantir une protection sociale durable et efficace pour tous les citoyens. Ensemble, nous construisons une organisation excellente, orientée vers l'usager, innovante et agile, dans laquelle la valeur ajoutée pour les **citoyens occupe une place centrale**.

Nous apportons également cette valeur ajoutée par une **innovation constante et une gestion rigoureuse de la qualité**. Un excellent service social garantit également des collaborateurs engagés et fiers, qui exploitent pleinement leurs talents.

La crise sanitaire et ses nombreux défis soulignent également l'importance d'une « base » solide de services de soutien. Il est préférable de relever ces défis ensemble, à partir d'une vision commune et d'un plan d'action intégral.

4. Notre stratégie

La réalisation de notre stratégie repose sur plusieurs objectifs concrets qui seront mis en œuvre au cours de la période 2022 - 2024. Nous avons rassemblé ces objectifs à long terme dans notre carte stratégique.



Cette carte stratégique est structurée selon quatre perspectives : usagers - processus - ressources et innovation.

Nous avons délibérément placé le point de vue des « **parties prenantes** » en haut de la liste. En tant qu'organisation publique, nous sommes effectivement d'abord et avant tout au service de la société. Nous constatons ici un large spectre de usagers dans lequel le citoyen, et en particulier la personne en situation de handicap (le bénéficiaire), les autorités politiques (l'adjudicateur) et la société (la partie prenante) sont inclus. Ces objectifs sont tournés vers l'extérieur et répondent essentiellement à la question « quoi ». (Qu'est-ce que nos utilisateurs attendent de nous?, Que devons-nous faire par rapport à nos utilisateurs pour réaliser notre mission et notre vision?, ...)

La perspective **« fonctionnement »** se concentre sur notre propre fonctionnement et inclut les objectifs critiques en réponse à la question « comment ». (Comment réaliser ce que l'on attend de nous?, Qu'est-ce qui est essentiel dans nos propres processus opérationnels?, ...)

La perspective **« ressources »** répond à la question « avec quoi » et comprend les objectifs critiques axés sur les ressources nécessaires (financières, humaines, infrastructurelles, etc.) et leur gestion.

La dernière perspective, **« l'innovation »**, se concentre sur la croissance et le développement de l'organisation et comprend les objectifs qui sont essentiels pour le renouvellement et notre force dans

un avenir (proche). (Qu'est-ce qui nous permettra de réaliser notre mission et notre vision à l'avenir et de continuer à nous améliorer?, ...)

Les objectifs définis forment un ensemble cohérent et se soutiennent et se renforcent mutuellement afin de réaliser nos missions et notre ambition. Ils apportent une réponse aux défis auxquels nous sommes confrontés en tant qu'organisation et auxquels notre système de protection sociale est confronté.

La valeur de chaque plan réside dans sa mise en œuvre, dans laquelle nous voulons donner à tous les collaborateurs un espace maximal pour y contribuer. Il est donc important que nos objectifs soient compris de la même manière par tous. Les objectifs stratégiques sont décrits ci-dessous.

Nous nous référons également au chapitre 6, où tous les objectifs stratégiques concrets sont élaborés par domaine politique.

4.1. Contribuer à une protection sociale fiable et adéquate

La sécurité sociale est un droit humain qui répond au besoin universel de protection contre certains risques de la vie et de besoins sociaux. Des systèmes de sécurité sociale efficaces doivent garantir la sécurité des revenus et la protection de la santé, contribuant ainsi à la prévention et à la réduction de la pauvreté et des inégalités, et à la promotion de l'inclusion sociale et de la dignité humaine.

Ainsi, chaque citoyen doit pouvoir compter sur la sécurité sociale, et ce afin d'avoir une couverture suffisante et de maintien des conditions de vie. La sécurité sociale fait partie de la protection sociale au sens large.

Il existe un lien étroit entre l'assurance contre les risques sociaux et la lutte contre la pauvreté, entre la sécurité sociale et l'aide sociale. En raison de cette imbrication et de la complémentarité, il importe de développer une **vision holistique et cohérente** en matière de « protection sociale ».

C'est notre rôle fondamental de contrôler la durabilité, la cohérence, la viabilité financière et l'efficacité de notre protection sociale. Aujourd'hui et à l'avenir. Nous jouons un **rôle de premier plan**, avec les autres acteurs de la sécurité sociale et les décideurs politiques, afin de prendre les mesures nécessaires pour **renforcer et étendre notre protection sociale**, en accordant une attention particulière aux points suivants :

- ***Veiller à ce que les allocations soient suffisantes et assurent la prospérité***

  Les allocations accordées dans le cadre du système de protection sociale doivent avant tout empêcher les personnes de tomber dans la pauvreté. Dans le cadre d'une politique de protection sociale efficace, il est important que les allocations de sécurité sociale et d'aide sociale les plus faibles soient alignées sur le seuil de risque de pauvreté européen. Il est tout aussi important de poursuivre la convergence des systèmes de pension, en accordant une attention particulière à l'amélioration des droits à la pension des travailleurs indépendants.

  Il est crucial que les taux de remplacement (en cas de maladie ou d'invalidité, d'accidents de travail, de chômage, etc.) soient alignés de manière optimale sur les cotisations versées

afin de préserver le principe de solidarité et la base de soutien de la protection sociale, mais aussi, et surtout, de garantir un filet de sécurité adéquat pour tous les citoyens.

À l'aide de modèles de microsimulation, nous cartographierons en temps utile l'impact social et budgétaire des différents ajustements souhaités ou possibles, afin de soutenir la concertation avec les partenaires sociaux et de servir de base à des conseils politiques étayés en la matière en vue de leur mise en œuvre dans le cadre de la législature actuelle.

- ***Faire en sorte que la protection sociale soit adaptée aux conditions de vie et de travail***

Notre société est en constante évolution. La mondialisation et l'évolution technologique continuent d'induire des changements sur le marché du travail. Le changement climatique entraîne de nouveaux défis. Sur le plan démographique, le vieillissement de la population commence à montrer tout son impact sur les dépenses, tandis que davantage de femmes accèdent à la retraite avec des droits améliorés, mais encore limités.

La crise du Covid-19 a mis en évidence le fait que dans des circonstances spécifiques, telles qu'une pandémie, notre protection sociale risque d'être insuffisante pour certains groupes de la population qui risquent toujours de tomber en dehors du filet de sécurité. La crise qui se dessine à la suite de la guerre en Ukraine semble contenir de nouveaux risques pour plus ou autres groupes de population (par exemple, les classes moyennes inférieures).

La vie commune ne se limite plus à la cohabitation au sein du ménage nucléaire traditionnel. Non seulement la taille des familles est de plus en plus réduite, mais de nouvelles formes de vie commune, comme le "cohousing" ou la "l'habitat kangourou", gagnent du terrain. Nous devons continuer à réfléchir à la manière dont nous pouvons tenir compte de ces nouvelles formes de cohabitation lors de l'attribution des droits sociaux.

Les conditions de travail évoluent également, les avantages extralégaux jouant un rôle plus important dans l'ensemble de la rémunération. Il est important que des directives et des mesures claires et appropriées soient introduites pour réglementer et contrôler l'octroi de ces avantages, en tenant compte d'un financement adéquat de la sécurité sociale, d'une constitution suffisante de droits sociaux et de la compétitivité de nos entreprises.

La numérisation, le développement du travail de plateforme, du commerce électronique, etc. ont un impact sur la relation de travail et ne s'inscrivent pas toujours dans les statuts traditionnels, ce qui signifie qu'une grande partie des travailleurs risque de passer entre les mailles du filet de protection.

Dans le cadre de notre rôle de soutien politique, nous analysons ces évolutions et fournissons les éléments et arguments nécessaires pour adapter de manière optimale la politique et les réglementations à ces évolutions. Nous examinons dans quels domaines une plus grande convergence entre le statut des salariés, des indépendants et des fonctionnaires est possible et dans quelle mesure les grandes différences entre les systèmes de sécurité sociale peuvent être réduites. Nous prêtons attention aux différentes catégories professionnelles qui bénéficient d'un statut particulier en matière de sécurité sociale.

- ***Encourager l'utilisation des droits***

Le non-recours aux droits a logiquement un impact négatif sur l'efficacité de notre système de protection sociale. Il existe plusieurs raisons pour lesquelles les citoyens, consciemment ou inconsciemment, ne revendiquent pas ou ne peuvent pas revendiquer leurs droits.

Le gouvernement a exprimé l'ambition de voir les droits sociaux, tels qu'une allocation ou une intervention, accordés automatiquement dans la mesure du possible, bien entendu dans les limites du cadre réglementaire concernant la protection de la vie privée.

Nous misons pleinement sur une approche holistique à travers 1/ le déploiement proactif de nos travailleurs sociaux, 2/ des canaux de communication accessibles et adaptés au groupe cible et la sensibilisation de toutes les parties prenantes (citoyens et entreprises) afin que les potentiels ayants droit disposent de toutes les informations pertinentes, 3/ la simplification et l'harmonisation des conditions d'octroi des allocations sociales, y compris des instructions claires aux caisses d'assurance sociale pour une application uniforme et un recalcul automatique en cas de changement de circonstances, 4/ l'amélioration du flux proactif afin que les potentiels ayants droit soient identifiés de manière proactive (en fonction de l'attribution automatique), 5/ la mise en œuvre du projet TAKE « Lutte contre la pauvreté en améliorant le recours des ménages et des entreprises aux mesures sociales », 6/ une formation ciblée de notre personnel, et 7/ le plan d'action fédéral accès à la protection sociale des travailleurs et des indépendants.

À la DG HAN, dans le cadre du programme EXCEL HAN, une attention particulière est accordée à la réduction du non-recours aux droits des personnes en situation de handicap.

- ***Garantir le financement et l'accessibilité financière de notre protection sociale***

La fiabilité et l'adéquation de la protection sociale sont étroitement liées à son financement. Dans le même temps, les besoins en matière de protection sociale augmentent et la base de financement se rétrécit en raison de l'évolution démographique et du marché du travail. Les dernières prévisions annoncent une augmentation de 5,2 % des dépenses sociales à plus long terme en raison du vieillissement de la population. Selon ces mêmes prévisions, le poids des dépenses sociales continuera d'augmenter jusqu'en 2050, avant de diminuer en raison de la baisse des dépenses liées à l'incapacité de travail, au chômage, aux allocations familiales et aux autres dépenses sociales.

Il est nécessaire de rendre la base de financement durable à court et à long terme, tout en contrôlant les dépenses de manière à ce qu'elles soient proportionnelles à la capacité de notre économie.

Une base de financement durable, tant à court qu'à long terme, est nécessaire pour assurer la durabilité financière et sociale de la sécurité sociale. Nous facilitons ce débat complexe, impliquant différents acteurs sociaux, par des analyses et évaluations claires et étayées des propositions avancées par les différents acteurs et partenaires.

- ***Lutter contre la fraude et les abus sociaux***

  La fraude et les abus compromettent la durabilité, le caractère abordable, la crédibilité et la base sociale de notre protection sociale. Il est donc important que la politique globale de protection sociale accorde l'attention nécessaire à la lutte contre toute forme de fraude ou d'abus social. Les services d'inspection ont un rôle clé dans cette lutte.

  Nous avons principalement un rôle de soutien envers les services d'inspection dans l'application des procédures (européennes), dans la mise en œuvre des organes de contrôle européens (comme l'Autorité européenne du Travail). Nous traquons aussi activement la fraude et les abus dans les domaines où nous accordons nous-mêmes des droits sociaux.

4.2. Offrir une protection sociale accessible de manière optimale

La protection sociale n'est efficace que si le bénéficiaire peut facilement y prétendre et l'utiliser
Par conséquent, afin de fournir le meilleur service possible et de réduire le non-recours aux droits, nous renforçons l'accessibilité à nos services, à nos informations et aux droits de protection sociale pour tous les citoyens et toutes les entreprises.

- ***Renforcer la couverture de la protection sociale***

  La crise du Covid-19 a mis en lumière le fait que, malgré la couverture généreuse de notre système de protection sociale, certaines catégories de la population risquent toujours de tomber en dehors du filet de sécurité, surtout dans des circonstances spécifiques comme la pandémie. Il s'agit par exemple des personnes travaillant dans le secteur artistique et événementiel, des travailleurs du sexe, des étudiants qui travaillent, et en général des personnes travaillant dans des situations d'emploi plus fragiles, ainsi que des personnes très marginalisées. Le renforcement de la couverture de ces groupes est un point d'attention important.

  En outre, les nouvelles formes de travail entraînent également de nouveaux défis en matière de protection sociale. La numérisation et le développement du travail sur plateforme se situent en partie en dehors des statuts existants et nécessitent une réflexion sur leur place dans notre système social et sur la manière dont ils peuvent être combinés avec l'accès à une protection sociale adéquate pour les personnes travaillant dans ce secteur.

  Nous contribuons à renforcer la couverture de la protection sociale par l'analyse et le suivi de ces phénomènes anciens et nouveaux et soutenons la politique par notre rôle de coordination.

- ***Une réglementation claire, compréhensible et appliquée de manière uniforme***

  Un aspect fondamental de l'accessibilité à la protection sociale est la clarté et la compréhensibilité des règles et conditions applicables. La législation à laquelle un citoyen est confronté aujourd'hui en ce qui concerne les droits qu'il peut faire valoir est souvent complexe.

  Dans le cadre de notre rôle de soutien politique, nous fournissons des propositions concrètes pour la réforme et la simplification de la législation (dépassée) en vue de rendre la politique aussi compréhensible que possible pour les parties prenantes, et nous élaborons des initiatives politiques spécifiques. Ce faisant, nous veillons explicitement à simplifier les exigences administratives des systèmes de protection sociale lorsque cela est nécessaire ou possible.

- ***Des informations actualisées, complètes et faciles à comprendre***
  Malgré la richesse des informations disponibles sur l'internet, il n'est pas toujours facile pour les citoyens de comprendre quels sont leurs droits et obligations individuels en termes concrets. Les informations sont souvent obsolètes, incomplètes ou incompréhensibles et les différentes sources se contredisent parfois.

  Nous veillons à ce que toutes les informations pertinentes soient disponibles ensemble, d'une manière et dans un langage compréhensibles pour tout citoyen ordinaire. Nous veillons à ce que les informations que nous mettons à disposition soient toujours actuelles et conformes aux dernières réglementations.

  De par notre rôle clé au sein de la sécurité sociale, nous fournissons aux citoyens des informations sur les domaines pour lesquels nous sommes compétents ou nous assurons la coordination et les orientons vers les bonnes sources d'information au sein du secteur pour les autres domaines.

- ***Services multicanaux***

  L'accessibilité signifie qu'il n'y a pas d'obstacles pour les citoyens, quelles que soient leurs capacités physiques ou numériques, pour communiquer avec nous ou utiliser nos services.

  Nous mettons donc nos services à disposition par le biais de différents canaux physiques et/ou numériques afin que le citoyen intéressé puisse formuler ses demandes d'informations ou faire valoir ses droits selon le canal qui convient le mieux à ses capacités.

  Concrètement, cela signifie que les citoyens, selon leurs préférences, peuvent accéder à nos services ou à nos informations physiquement dans nos bureaux ou nos centres, par téléphone via notre Contact Center, par courrier traditionnel, par courriel ou par Internet, voire, à terme, par le biais de nouveaux médias. Par exemple, nos centres régionaux de la DG HAN deviendront un modèle d'accessibilité pour les personnes en situation de handicap.

Nous veillons à ce que nos services soient proches et accessibles à tous les citoyens, avec une attention particulière pour les citoyens les plus vulnérables et ceux qui ont peu de connaissances des outils numériques (évitement absolu de l'exclusion numérique). L'évolution de nos centres régionaux en centres de services en est un levier important, tout comme l'étroite collaboration avec les partenaires sociaux et d'autres acteurs professionnels qui renforce cette accessibilité.

- ***Application uniforme et correcte des règlements***

La proximité de la protection sociale nécessite l'implication de nombreux acteurs, tant au sein de notre propre organisation qu'à l'extérieur (autres administrations, mutuelles, partenaires sociaux, CPAS, etc.). Il est crucial ici que les règlements soient toujours appliqués uniformément et correctement par toutes les parties concernées, afin que chaque citoyen puisse être sûr d'obtenir ce à quoi il a droit et ne soit pas dépendant d'une interprétation unilatérale.

Par conséquent, nous informons activement tous les services de première ligne, à l'intérieur et à l'extérieur de notre propre organisation, sur l'application des règlements et fournissons des instructions claires pour les domaines dont nous sommes directement responsables. Nous contrôlons l'application uniforme et correcte de la réglementation par nos propres services et par toutes les caisses d'assurance sociale (la Caisse nationale auxiliaire, les caisses d'assurance sociale privées telles qu'Acerta, Partena, Liantis, etc.) afin de garantir l'égalité des chances et de traitement pour tous.

- **Procédures de demande simples et rapides**

Chaque citoyen doit pouvoir prétendre à la protection sociale à laquelle il a droit aussi facilement que possible.

Nous misons à ce niveau sur une politique active à deux voies : d'une part, nous voulons, dans la mesure du possible, accorder automatiquement à chaque citoyen les droits auxquels il peut prétendre et, d'autre part, nous veillons, pour les matières plus complexes où l'octroi automatique n'est pas possible, comme l'octroi d'une allocation pour personnes en situation de handicap, à ce que la procédure de demande soit profondément modernisée, dans un but de simplification et d'utilisation optimale des sources authentiques et des informations disponibles au sein des autorités, afin de réduire la charge administrative pour le demandeur, d'accélérer le délai de traitement et d'assurer une transparence optimale pour que le citoyen puisse suivre l'évolution de son dossier.

Les longues listes d'attente et l'inaccessibilité des services sont des obstacles qui doivent être résolus en priorité. Nous prenons les initiatives nécessaires et assurons un suivi et une gestion optimale des délais de traitement.

4.3. Miser sur une inclusion à part entière des personnes en situation de handicap

L'une de nos principales missions est d'accorder des droits sociaux aux personnes en situation de handicap **afin de soutenir leur indépendance économique et leur autonomie**. Les personnes en situation de handicap sont confrontées à des défis particuliers en termes de risque de pauvreté, d'exclusion sociale et d'intégration sur le marché du travail (privé et public).

- **Participation active au marché du travail**

  Pour les personnes en situation de handicap, la participation au marché du travail signifie à la fois une meilleure intégration sociale et une possibilité d'améliorer leur niveau de vie. Un point essentiel du gouvernement à cet égard est d'encourager les personnes inactives sur le marché du travail - et en particulier les malades de longue durée et les personnes en situation de handicap - à faire le pas vers le travail, de fournir les mesures de soutien nécessaires et de créer un cadre général qui facilite l'intégration sur le marché du travail (en plus des mesures préventives pour éviter que les personnes ne deviennent des malades de longue durée).

- **Suppression maximale des barrières et des goulets d'étranglement**

  Nous avons une approche holistique du handicap et contribuons à l'élimination des goulets d'étranglement pour les personnes en situation de handicap et les personnes souffrant de maladies de longue durée. Cela signifie, d'une part, que nous prenons nous-mêmes des mesures concrètes et, d'autre part, que nous encourageons d'autres administrations à le faire et que nous collaborons avec elles pour lutter contre la discrimination et parvenir à une inclusion maximale.

  Nous faisons les propositions nécessaires pour lutter contre les pièges à l'inactivité et corriger les incohérences réglementaires. Les dispositions actuelles permettant de combiner les allocations avec un revenu du travail limité ne sont pas toujours organisées selon le principe selon lequel travailler plus devrait également rapporter davantage. Cela s'applique en particulier aux chômeurs, aux bénéficiaires du revenu d'intégration et aux personnes en situation de handicap. La manière dont « le Prix du Travail » a été géré peut servir de bon exemple.

- **Le plan d'action fédéral « Handicap »**

  Nous sommes responsables de l'élaboration et du suivi du Plan d'action fédéral Handicap et de la gestion du Réseau fédéral « Handicap », où nous fournissons le cadre général pour l'exécution des engagements du gouvernement.

  A travers de ce plan fédéral, la volonté est de pouvoir proposer des actions concrètes pour répondre aux différents obstacles rencontrés quotidiennement par les personnes en situation de handicap. Que ce soit l'emploi, l'accès à la culture via nos institutions fédérales, la santé, la non-discrimination ou bien l'accessibilité, ce plan permet à chaque ministre du gouvernement de s'impliquer et de mener une réelle politique d'handistreaming.

- **Le programme « EXCEL HAN »**

  Le programme "EXCEL HAN" est constitué d'un ensemble de projets variés qui visent tous à améliorer directement ou indirectement les services aux personnes en situation de handicap. Un certain nombre de projets visent à avoir un impact direct sur l'inclusion à part entière des personnes en situation de handicap. Le renforcement de la première ligne par les travailleurs sociaux, l'évolution d'un modèle médical vers un modèle multidisciplinaire dans l'évaluation de l'impact d'un handicap et le renforcement de la fonction d'accueil de nos centres régionaux sont certainement à mentionner dans ce contexte.

4.4. Assurer une prestation de services correcte et fluide

La confiance des citoyens dans les pouvoirs publics est en partie déterminée par la qualité des services fournis par les services publics. La qualité de notre service à nos partenaires institutionnels, tels que les cellules politiques, l'IPSS et autres, est également une préoccupation majeure.

- **Orientation client et analyse de la satisfaction**

  Pour nous, l'orientation client signifie agir en fonction des besoins et des attentes de nos parties prenantes. Pour eux, nous devons faire les bonnes choses de la bonne manière.

  Nous évaluons systématiquement la satisfaction des citoyens vis-à-vis de nos services et, sur la base de ces résultats, nous renforçons notre orientation client et nos services afin de les adapter de manière optimale aux besoins et aux attentes de la société.

  Nous avons également interrogé nos autres parties prenantes pour évaluer leur satisfaction à l'égard de nos services.

- **Le programme EXCEL HAN**

  Notre service direct aux personnes en situation de handicap est un pilier important de notre opération en termes de visibilité, d'impact social et de ressources déployées.

  L'amélioration de notre service aux personnes en situation de handicap est fondamentale pour nous, et le processus a déjà commencé avec le **projet EXCEL HAN**, qui fait partie intégrante de notre stratégie, visant à nous rapprocher du citoyen, à garantir que notre communication est claire et précise, à réduire le non-recours aux droits par les personnes en situation de handicap, à façonner nos centres régionaux de manière à ce qu'ils soient parfaitement adaptés au public cible, à fournir les services auxquels les personnes en situation de handicap ont droit sur base d'une assurance qualité permanente, et à encadrer nos collaborateurs de manière à ce qu'ils soient le mieux à même de garantir un service de qualité à tout moment.

- **Une approche moderne et multidisciplinaire**

  Nous agissons dans le cadre d'une approche moderne du handicap. Il s'agit notamment de mieux évaluer les situations souvent complexes d'une personne en situation de handicap. Nous misons sur une évaluation multidisciplinaire dans laquelle plusieurs acteurs de différentes disciplines médicales, paramédicales ou autres contribuent à l'évaluation du handicap. Cela contribue à une meilleure compréhension de la personne qui se cache derrière le patient et de sa situation et à renforcer l'inclusion des personnes avec un handicap. Nous prévoyons le développement des centres médicaux existants en centres multidisciplinaires régionaux.

4.5. Contribuer au développement d'une large base sociale pour la protection sociale

Une politique et un système de protection sociale fondés sur la solidarité nécessitent une large base sociale. Pour être durable, il doit y avoir un équilibre entre un intérêt collectif (solidarité) et des intérêts individuels (protection contre les risques). Et ce principe de solidarité et d'équilibre doit également être soutenu au sein de la société.

Les citoyens doivent être prêts à accepter un « engagement social » dans lequel chacun contribue équitablement au bon fonctionnement du système sans en abuser. Une communication claire et convaincante, la sensibilisation et la participation à l'élaboration des choix politiques sont des leviers importants à cette fin.

- **Une communication et une sensibilisation claires et convaincantes**

  Nous voulons nous assurer que les citoyens, et les groupes cibles spécifiques en particulier, comprennent ce que comporte le système global de protection sociale, ce qu'il peut représenter pour eux et où ils peuvent s'adresser.

  Nous voulons préciser quelles sont les règles et les procédures, pourquoi ces règles existent et comment elles évoluent le cas échéant pour toujours être adéquates. Nous montrons notre rôle et notre expertise dans l'ensemble, comment nous travaillons et ce pour quoi les gens peuvent nous contacter ou contacter nos partenaires.

  Afin d'atteindre chaque citoyen, nous cherchons activement à coopérer avec d'autres acteurs à l'intérieur, mais aussi à l'extérieur du système de sécurité sociale, tels que les établissements d'enseignement ou les groupes d'intérêt, avec lesquels nous entrons activement en dialogue, nous investissons dans des méthodes et des plateformes pour impliquer directement les citoyens (participation citoyenne) et nous prêtons attention aux méthodes innovantes qui peuvent améliorer notre portée.

- **Participation à l'élaboration des politiques**

  Nous choisissons d'impliquer les parties prenantes directes dans le développement des choix politiques. Ces processus participatifs, qui impliquent des groupes cibles spécifiques, des partenaires et/ou des citoyens en général, constituent un levier important pour assurer le soutien des choix effectués et pour accroître la connaissance du système de sécurité sociale.

Nous impliquons également notre vaste réseau dans le processus politique chaque fois que cela est possible et pertinent, afin de renforcer l'accent mis sur l'impact des mesures ou le fonctionnement opérationnel.

4.6. Développer une organisation flexible et solide

Notre organisation est, elle aussi, confrontée à des **défis** importants. Les **changements de la société**, **l'évolution des attentes et des besoins**, la **diversité** de nos missions (politiques, de coordination, de mise en œuvre) en coopération avec différents ministres, etc., exigent de notre organisation **une capacité d'adaptation rapide** et un **leadership clair**.

En application du contrat d'administration 2020-2021, une réforme en profondeur des structures du SPF a été décidée. Cette nouvelle structure prendra effet au début de 2022 et coïncide donc avec l'entrée en vigueur de ce plan stratégique. Les aspects suivants sont nos fers de lance dans ce cadre :

- **Un comité de direction fort**

Afin de réaliser nos ambitions et de relever les défis de l'avenir, une gestion solide de notre organisation est cruciale. Un comité de direction puissant qui donne forme à la politique organisationnelle dans la solidarité et la collégialité et contrôle le suivi des plans stratégiques et opérationnels est une condition sine qua non pour cela.

Le comité de direction est conjointement responsable de la réalisation du présent plan stratégique, qui constitue également le cadre pour la traduction ultérieure en objectifs d'équipe et fournit des orientations pour les entretiens de planification des collaborateurs individuels.

Le recrutement d'un directeur d'encadrement et de quatre directeurs généraux est une condition importante à la poursuite du développement d'un comité de direction fort.

- **Coopération transversale**

Pour garantir une concentration optimale sur nos tâches essentielles, nous voulons rompre avec le classique « effet de silo » en travaillant ensemble autant que possible dans une structure de matrice. Cela nous permet de déployer notre personnel et nos ressources aussi efficacement que possible et de les aligner sur nos missions et nos objectifs stratégiques.

Cette façon de travailler ensemble à travers les structures hiérarchiques nous fournit également les leviers pour rassembler l'expertise disponible de manière ciblée et pour organiser des réseaux autour de projets politiques complexes de nos responsables politiques.

- **Renforcer le leadership à tous les niveaux**

Le meilleur plan de management est également réalisé par les collaborateurs sur le lieu de travail. Un encadrement intermédiaire fort est le point d'articulation entre les choix stratégiques et leur mise en œuvre tactique et opérationnelle, entre l'élaboration de la stratégie top-down (de haut en bas) et les contributions bottom-up (de bas en haut) au développement de la stratégie.

Nous veillons à ce que les dirigeants aient une place bien définie dans notre organisation, avec une description claire de leur rôle et de leurs responsabilités, afin de leur donner une légitimité, mais nous nous efforçons également de développer leurs compétences et de leur fournir des outils et des instruments afin qu'ils puissent diriger et accompagner leurs équipes de manière optimale dans un contexte de travail axé sur les résultats et attentif à leur bien-être.

Nous nous efforçons de parvenir à un meilleur équilibre entre les hommes et les femmes au niveau de l'encadrement et créons, dans la mesure du possible, le contexte adéquat pour que, par exemple, les femmes puissent et veuillent occuper plus facilement des postes d'encadrement.

- **Gestion de portefeuille, de projet et de processus**

Nous établissons une approche méthodologique claire, simple et evidence based en matière de gestion de projet. Nous venons en soutien à l'organisation, de manière appropriée en fonction de la maturité en matière de gestion de projets. Nous veillons à ce que les outcomes soient la boussole des projets et nouvelles initiatives. L'allocation adéquate de nos ressources à nos opérations régulières (processus) et à notre croissance et nos changements (projets), la priorisation et la concentration sur les bons projets afin d'atteindre nos objectifs, la garantie que les initiatives et les projets entrepris sont réalisés avec succès sont des facteurs de succès dans la réalisation de notre stratégie.

Nous misons sur une méthodologie globale intégrée qui transcende les structures organisationnelles et se concentre sur les résultats à atteindre plutôt que sur l'unité organisationnelle dans laquelle se déroule un projet ou un processus.

Nous mettons en œuvre notre propre approche pour notre organisation, adaptée à notre maturité en matière de gestion de portefeuille, de projet et de processus. Cette approche globale et intégrée part de notre stratégie et permet de faire les bonnes choses (définition du portefeuille) correctement (gestion de projet et gestion de processus) et de suivre l'évolution de la réalisation (gestion du portefeuille).

En mettant en œuvre une méthodologie globale, nous créons une base de coopération dans l'ensemble de l'organisation. Nous adoptons ici une approche plus holistique, en reliant la méthodologie aux autres processus de gestion (budget, planification du personnel, etc.).

Des rôles et des responsabilités clairs, une documentation des projets et des rapports d'avancement professionnels, ainsi qu'une gestion des risques adéquate doivent y contribuer. On veille à ce que la méthodologie du projet ne prévaut pas sur le fonctionnement souple et efficace.

4.7. Développer et faciliter les partenariats et la collaboration

L'environnement de la protection sociale en Belgique est très complexe. Les **institutions publiques de sécurité sociale** ont chacune un rôle spécifique dans la préparation et la mise en œuvre de la politique au sein d'une branche ou d'un système, les **partenaires sociaux** ont un rôle central dans la gestion, l'organisation et le financement de la sécurité sociale, les **entités fédérées** sont compétentes pour un certain nombre d'aspects, etc.

En outre, les défis sociaux dans le domaine de la protection sociale sont si complexes qu'aucune institution ou acteur ne peut avoir un impact suffisant pour les relever seul. Pour pouvoir relever les défis de manière adéquate, une **coopération intensive** entre et à travers les différentes branches, les systèmes et les niveaux politiques est de mise.

- **Développer un réseau innovant et audacieux**

Nous sommes en dialogue avec les décideurs politiques, les institutions publiques de sécurité sociale (IPSS), les autres niveaux politiques, les partenaires sociaux, les organismes d'assurance, les universités, les réseaux académiques, les centres de recherche, les organisations de la société civile, et les citoyens eux-mêmes.

En outre, nous continuons à développer nos relations dans un contexte international, notamment avec nos pays voisins et partenaires, l'Union européenne, les Nations unies, l'Organisation internationale du travail (OIT), l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) et l'Association internationale de la sécurité sociale (AISS).

Nous construisons des réseaux structurels avec des organisations partenaires primaires et secondaires sur des thèmes prioritaires. Cette coopération structurelle crée un cadre dans lequel nous pouvons répondre de manière proactive ainsi que de manière flexible et souple aux nouveaux développements dans certains thèmes prioritaires. En tant que partenaire actif de ce réseau, nous voulons non seulement rassembler toutes les organisations, mais aussi créer une dynamique et, grâce à la coopération, ancrer une protection sociale durable dans la société.

- **Un rôle transversal exige une familiarité avec tous les acteurs**

Dans le paysage de la protection sociale, le SPF Sécurité sociale a un rôle transversal au service du gouvernement. Pour cela, il est crucial que nous connaissions tous les acteurs.

Nous réaliserons une nouvelle analyse de l'environnement et des parties prenantes en 2022 et, en tant que facilitateur de réseau, nous prendrons les initiatives nécessaires pour promouvoir la coopération entre les différents acteurs.

Nous établissons des partenariats avec tous les acteurs pertinents actifs dans le domaine de la politique sociale, aux niveaux fédéral, des entités fédérées, international et non gouvernemental.

- **Soutien et coopération des conseils et commissions**

Nous apportons un soutien juridique et sur le plan du contenu aux différents conseils et commissions, notamment le Conseil Supérieur National des Personnes Handicapées (CSNPH), le Conseil consultatif fédéral des aînés, la Commission Artistes, le Conseil supérieur des Volontaires, la Commission de normalisation de la comptabilité des IPSS et la Commission administrative de règlement de la relation de travail sont soutenus par nos services dans leur fonctionnement.

Nous impliquons ces conseils et commissions dans le processus politique chaque fois que cela est possible, afin de renforcer l'accent mis sur l'impact des mesures ou le fonctionnement opérationnel.

- **Coopération multilatérale avec les organisations internationales**

Au niveau international, des organisations telles que l'OCDE et l'OIT jouent un rôle central dans le développement de normes, d'analyses et de propositions politiques concernant les défis de la sécurité sociale. Nous nous engageons à coopérer activement avec ces organisations.

L'impact du processus décisionnel européenne sur notre domaine politique est très important et c'est sur ce point que nous nous concentrons. Nous prenons le pouls de la politique européenne et internationale grâce à des partenariats renforcés. Nous entretenons un contact proactif avec les institutions européennes et internationales pour communiquer nos intérêts et nos préoccupations.

Nous recherchons activement des partenariats bilatéraux et multilatéraux pour renforcer notre rôle d'expertise en Europe, mais aussi pour apprendre des expériences et des bonnes pratiques étrangères afin de les intégrer comme base dans les propositions politiques.

4.8. Assurer une politique et des avis politiques bien étayés

Une bonne politique repose sur une **base analytique, juridique et scientifique solide**. Le **suivi et l'évaluation qualitatifs** permettent **d'adapter les politiques**, d'éviter la répétition des erreurs, de mieux anticiper les tendances et les incertitudes... En bref, ils peuvent renforcer considérablement l'efficacité et l'efficience de la politique et contribuer à une **politique sociale plus durable**.

- **Construire une culture de suivi et d'évaluation**

Nous jouons un rôle de premier plan dans le développement d'une culture du suivi et de l'évaluation au sein du réseau de la sécurité sociale et nous continuons à développer notre expertise en matière de suivi et d'évaluation. Le cas échéant, nous développons les activités de suivi et d'évaluation en coopération avec d'autres acteurs et/ou parties prenantes.

Nous misons sur la poursuite du développement des activités de suivi et l'ancrage d'un suivi qualitatif dans les processus politiques nationaux et internationaux dans lesquels nous sommes impliqués.

- **Assurer la coordination des politiques**

De par notre rôle transversal, nous contribuons activement à la coordination des politiques sociales. Nous contrôlons la cohérence entre les initiatives des différentes branches, systèmes, niveaux de compétence ou domaines d'expertise.

Nous lançons et coordonnons des projets et des programmes politiques complexes dans le domaine de la préparation ou de l'évaluation des politiques qui découlent des déclarations politiques des ministres compétents.

- **Soutien aux politiques fondées sur des données probantes**

Nous assurons le soutien des décideurs politiques dans l'élaboration de politiques fondées sur des preuves. Ce faisant, nous nous assurons, entre autres, de cartographier l'input et l'output de la politique ainsi que l'impact sur les conditions de vie (outcome) et sur le financement de la politique de protection sociale.

Nous continuerons à nous développer pour devenir une organisation axée sur les données et nous nous concentrerons donc également sur l'amélioration de la disponibilité et de l'accessibilité des données de base, le développement des statistiques et de la capacité de modélisation pour permettre des évaluations d'impact (ex ante).

Nous sommes responsables de la réalisation d'études préliminaires et d'analyses en fonction des mesures politiques envisagées. Nous réalisons ces analyses, le cas échéant, en collaboration avec les autres acteurs concernés.

Nous renforçons en permanence nos connaissances et notre expertise en matière de protection sociale, sur la base de nos activités de suivi et de nos études d'impact, mais aussi en acquérant systématiquement des connaissances scientifiques et en nous appuyant sur celles-ci pour développer une vision claire des défis de la protection sociale, à court et à long terme. Nous développons des approches possibles pour les défis anciens et nouveaux et alimentons ainsi la réflexion sur les solutions.

4.9. Assurer un engagement international actif

La dimension internationale de la politique sociale prend de plus en plus d'importance. Les politiques des autres pays et des institutions internationales ont un **grand impact sur notre pays**. La prospérité de la Belgique, économie moyenne de 11,5 millions d'habitants, ouverte sur l'Europe et le monde, dépend en grande partie de la stabilité du système international.

En même temps, notre pays a intérêt à renforcer davantage la dimension sociale au niveau européen. On assiste à une **internationalisation de la politique sociale**. La mondialisation et la mobilité croissante des habitants nécessitent des accords avec d'autres pays, y compris dans le domaine de la sécurité sociale. Nous constatons à ce niveau une **ambition croissante des institutions européennes et internationales** dans un domaine politique traditionnellement dominé par les États membres.

Pour peser à ce niveau politique, il faut à la fois une vision de l'avenir de la protection sociale dans la structure européenne et une coopération harmonieuse entre les acteurs nationaux compétents.

- **Défense active des intérêts et des positions de la Belgique**

Nous assurons, en concertation et en partenariat avec les cellules politiques et les administrations compétentes, la défense des intérêts belges au niveau international, par exemple lors de négociations, dans diverses plateformes internationales, tant au niveau de l'UE (par exemple le Comité de la protection sociale, la Commission administrative pour la coordination des systèmes de sécurité sociale, MISSOC) que dans d'autres organisations telles que l'OIT, l'OCDE, l'ONU ou le Conseil de l'Europe, ou lors de négociations avec des pays tiers.

Nous assurons la coordination et/ou contribuons à divers rapports internationaux (qui sont parfois un élément de contrôle des engagements pris par la Belgique).

- **Informer, consulter et coopérer avec les partenaires belges**

Nous assurons la cohérence de la position belge. À cette fin, nous informons et consultons nos partenaires du réseau belge (SPF, IPSS, partenaires sociaux, entités fédérées, etc.), nous rapprochons les positions, nous leur rendons compte du résultat des négociations et nous leur demandons leur avis.

Nous contrôlons et coordonnons la mise en œuvre correcte des règles européennes convenues dans le cadre des politiques locales.

- **Alimenter l'agenda politique du gouvernement fédéral sur la base des dossiers internationaux et des évolutions**

Les dossiers internationaux ne peuvent pas être considérés séparément de la politique sociale belge, et peuvent même être un levier d'action. Pour chaque plateforme internationale, nous développerons une stratégie de communication spécifique, d'une part, en défendant et en promouvant pleinement la position belge et, d'autre part, en saisissant correctement les informations importantes pour la politique sociale nationale et en les traduisant vers les niveaux politiques appropriés.

Nous nous efforçons, en consultation avec nos contacts internationaux, de fournir des bonnes pratiques et des solutions innovantes aux défis de la protection sociale et de les partager au niveau national avec les acteurs concernés et intéressés.

De janvier à juin 2024, la Belgique assurera la présidence du Conseil de l'Union européenne. Cela offre à la Belgique l'occasion d'inscrire des thèmes prioritaires à l'ordre du jour européen, mais aussi de pouvoir influencer le résultat/futur d'un certain nombre de dossiers en cours de négociation.

4.10. Mise en œuvre d'une assurance qualité intégrale

Nous voulons garantir un service de qualité à tout moment et à chaque personne concernée. Nous nous efforçons d'instaurer une **culture de croissance** dans laquelle nous évaluons nos opérations en tant qu'**organisation apprenante** et prenons des initiatives pour nous améliorer. Cette culture est axée sur les objectifs et, en même temps, sur l'innovation, le développement continu et la fourniture d'un service de qualité.

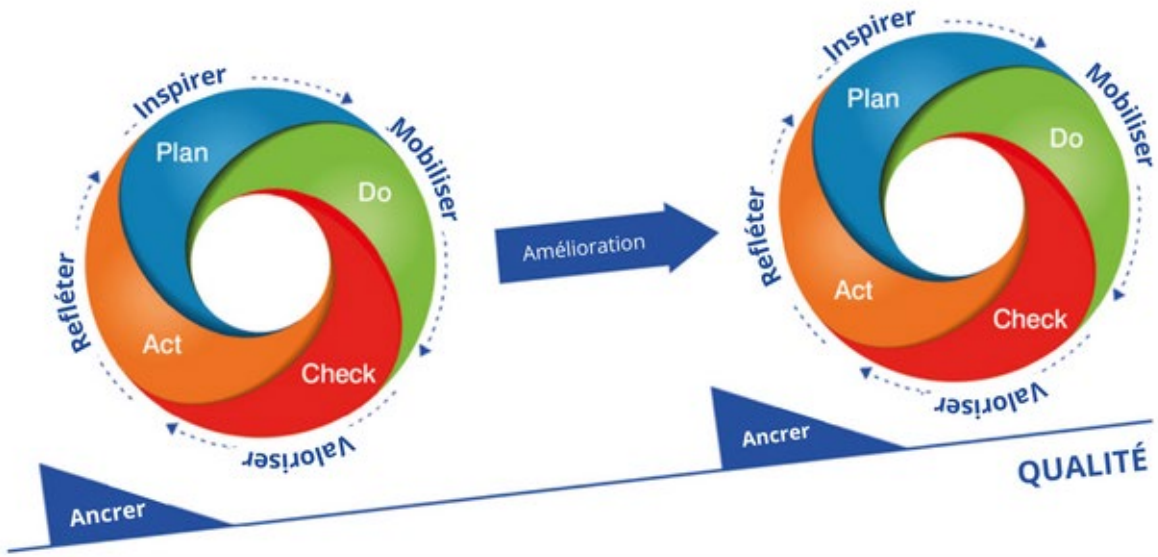
- **Mise en place de cercles de qualité et de « communautés de pratique »**

Nous nous efforçons d'apprendre les uns des autres, de rechercher les meilleures pratiques et expériences des autres (autres équipes, autres organisations, autres niveaux politiques, autres pays) dans le but d'améliorer continuellement nos opérations et nos services. Nous nous efforçons d'être une organisation « apprenante » dans laquelle l'échange de bonnes pratiques, à la fois en interne, au niveau national et avec nos partenaires internationaux, va de soi.

Grâce aux cercles de qualité et des « communautés de pratique », nous voulons encourager tous les collaborateurs à utiliser toute leur expérience, leurs connaissances et leur créativité pour apporter des améliorations à leur travail.

- **Mettre en œuvre les principes du cycle PDCA**

Le cycle PDCA (plan-do-check-act) ou cercle de qualité de Deming est une méthodologie standard pour améliorer les processus et renforcer leur qualité.



L'objectif est de créer une conscience de la qualité dans notre organisation et de permettre à nos opérations de se développer à tous les niveaux et de s'adapter à tout changement de circonstances afin d'assurer un fonctionnement optimal en permanence. Nous sécurisons le résultat obtenu et sommes ouverts à une amélioration permanente.

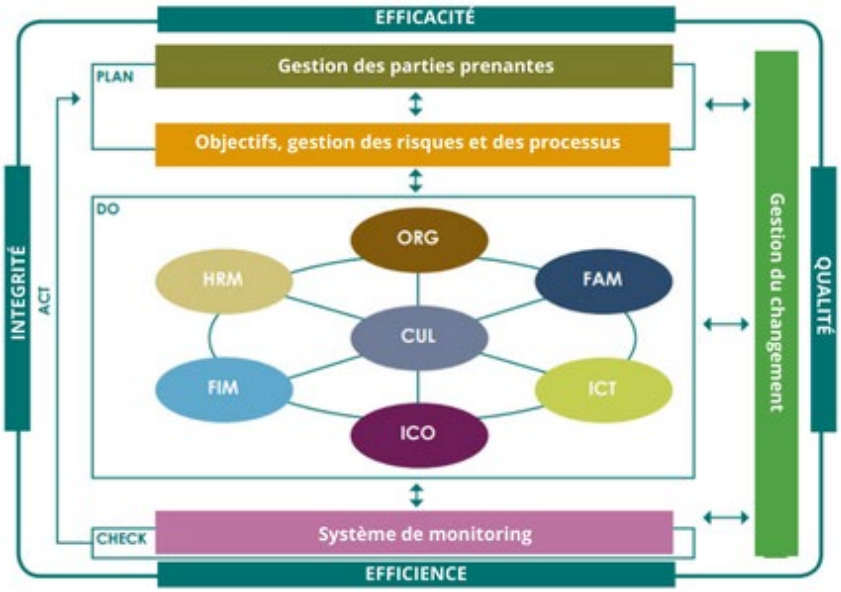
- **Mise en œuvre d'un système de qualité structuré**

Dans le cadre de la maturité croissante et afin d'assurer notre qualité et notre conformité à tout moment et sur tous les sites, nous prévoyons le développement progressif d'un système de gestion de la qualité structuré et certifié pour les services directs aux citoyens.

- **Maîtrise de l'organisation**

Outre l'amélioration de l'organisation par la mise en œuvre de l'assurance qualité envisagée, nous accordons une attention particulière à la maîtrise de l'organisation : la direction est responsable de la réalisation des activités de « pilotage », de « gestion », de « justification » et de « contrôle » avec l'ouverture, l'intégrité et la responsabilité nécessaires, dans le cadre du cycle de politique et de gestion.

Gérer l'organisation, travailler sur la qualité et maintenir un accent externe (analyse de l'environnement et gestion des parties prenantes) vont de pair. Nous nous basons sur les principes du COSO-Intosai[2] pour ancrer et développer les thèmes de la gestion organisationnelle suite à l'introduction du cycle PDCA.



4.11. Assurer une gestion des ressources optimisée et adéquate

Nous gérons les ressources de manière à atteindre les résultats escomptés et en tenant pleinement compte du contexte budgétaire actuel. Ce faisant, nous plaçons la responsabilité de l'utilisation des ressources au niveau où elle a le plus d'impact et tenons chaque dirigeant responsable de la gestion efficace des objectifs, des personnes et des ressources.

[2] COSO-Intosai est l'affinement du cadre standard COSO avec un accent particulier sur les services publics. Il s'agit d'un cadre internationalement reconnu pour la gestion des organisations et des risques.

- **Alignement entre le cycle stratégique et de gestion**

Nous nous efforçons d'établir un budget axé sur les résultats, en utilisant les résultats escomptés dans le cadre du cycle stratégique comme point de départ pour définir nos besoins en ressources et allouer les personnes et les ressources. Un alignement de ces processus et approches complémentaires a un effet de renforcement et contribuera à un plus grand degré de réalisation de l'ambition affichée.

Dans le cadre des processus stratégiques, nous définissons effectivement les résultats que nous voulons sur la base d'objectifs. Pour y parvenir, nous nous appuyons sur la continuité au sein de l'organisation (les processus dans le cadre du fonctionnement régulier) et sur les changements réalisés par les projets. Cela nécessite des ressources, que nous budgétisons dans le cadre des opérations et du portefeuille, puis que nous demandons dans le cadre du processus budgétaire et de la planification du personnel (budgétisation axée sur les résultats).

- **Synergies avec d'autres administrations**

Nous nous efforçons à tout moment d'utiliser au mieux les ressources dont nous disposons et, ce faisant, nous recherchons activement des partenariats et des synergies avec d'autres organisations. Nous examinons des pistes concrètes avec le Service fédéral des Pensions (paiements aux personnes en situation de handicap, repro center, gestion des bâtiments, soutien juridique, soutien politique), avec le SPP IS (tant en termes de gestion interne que de politique dans le domaine de la protection sociale, représentation internationale) et avec le SPF ETCS (en termes de politique et de gestion interne). C'est le moyen idéal de réaliser les économies voulues et, en même temps, d'atteindre les objectifs stratégiques ambitieux.

4.12. Obtention et utilisation de ressources supplémentaires

Nous nous engageons à acquérir des ressources supplémentaires (fonds européens, contributions d'autres autorités dans le cadre de projets, etc.) pour soutenir nos initiatives et nos projets. De cette manière, nous renforcerons nos ressources budgétaires et accélérerons la réalisation de notre ambition.

4.13. Miser sur un employeur attractif

Toutes les organisations sont confrontées à la **« guerre des talents » croissante**. Nous n'y échappons pas. Il est essentiel qu'une politique de ressources humaines proactive et ciblée offre à chaque collaborateur des perspectives qui le motivent et l'impliquent. La pénurie sur le marché du travail et l'évolution des attentes des nouvelles (générations de) travailleurs nous obligent à accorder une attention renouvelée à notre « employer branding » et à notre politique de ressources humaines à l'avenir.

Une politique de ressources humaines moderne et une communication attrayante sur notre organisation et notre pertinence sociale sont des leviers importants non seulement pour offrir des perspectives à nos collaborateurs, mais aussi pour attirer de nouveaux collaborateurs et même pour combler les postes en souffrance.

- **Une culture d'entreprise moderne et attrayante**

Notre organisation a été la première à introduire au sein des autorités fédérales des principes modernes de ressources humaines fondés sur la responsabilisation individuelle, le respect et l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

Nous voulons nous appuyer sur cette expérience, évaluer nos pratiques et renforcer notre approche pour garantir une culture de travail attrayante et moderne, fondée sur une politique de bien-être tangible.

Nous donnons à nos collaborateurs la responsabilité de leur propre organisation du travail et de l'organisation de l'équipe où responsabilité et responsabilisation vont de pair, nous fournissons des leviers et des outils pour contrôler l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et éviter le stress toxique, nous mettons l'accent sur l'implication dans l'organisation et dans la réalisation de notre stratégie et prenons des initiatives pour renforcer la cohésion sociale. Nous visons une culture dans laquelle nous recherchons ensemble l'excellence dans nos services et en faisant ainsi vraiment la différence pour nos parties prenantes.

- **Investir dans le développement de nos collaborateurs**

Nous investissons dans le développement de nos collaborateurs, nous les encourageons à prendre des initiatives, à partager leurs connaissances, à apprendre de leurs propres expériences et à être ouverts à l'expertise et à l'expérience des autres.

Nous voulons développer les talents et, ce faisant, veiller à l'équilibre entre les compétences, le potentiel et les attentes de chaque collaborateur et les besoins de l'organisation.

- **Une politique de rémunération et de carrière tournée vers l'avenir**

Nous voulons offrir à chaque collaborateur des perspectives d'avenir en fonction de ses ambitions de carrière en tant qu'expert, dirigeant ou collaborateur de projet. Nous fournissons un contenu de poste sensé et veillons à ce que les responsabilités et les tâches soient en adéquation avec le salaire (équité interne).

Nous voulons donner toutes les chances aux talents de notre organisation et les utiliser de manière flexible par le biais de divers processus tels que le marché interne, l'orientation et la promotion. Nous garantissons des procédures de recrutement et de promotion transparentes.

- **Environnement et outils de travail modernes**

Nous garantissons à nos collaborateurs un environnement de travail sûr et ergonomique, tant au bureau qu'en télétravail, avec des espaces adaptés, des postes de travail adéquats avec le matériel TIC nécessaire et des équipements ergonomiques, afin que le bien-être de nos collaborateurs soit combiné de manière optimale avec les défis auxquels le SPF est confronté.

Nous fournissons des outils de travail modernes en fonction des rôles et des responsabilités des collaborateurs et nous adaptons la politique de télétravail en conséquence.

- **Planification stratégique du personnel**

Nos collaborateurs représentent notre capital le plus important. Au fil des ans, ils ont acquis une grande expérience et de nombreuses connaissances. Nous investissons massivement dans leur croissance et leur développement.

Malheureusement, comme beaucoup d'autres organisations, nous sommes également confrontés à des départs de personnel ; rien qu'en raison des départs à la retraite, nous perdrons 8 % de nos collaborateurs dans les années à venir.

Dans un premier temps, nous ferons le point sur les connaissances présentes et identifierons les lacunes potentielles pour alimenter notre programme stratégique pluriannuel de planification des ressources humaines et de formation, qui nous permettra de disposer des connaissances et des ressources humaines nécessaires pour réaliser notre mission et notre ambition.

Nous considérons la diversité comme une force dans notre organisation pour atteindre nos objectifs stratégiques. Nous nous efforçons d'assurer un équilibre entre les femmes et les hommes dans les postes de direction, nous visons un taux d'emploi de 3 % des personnes en situation de handicap et d'une composition diversifiée de notre personnel (âge, origine, etc.). Les dispositions légales constituent pour nous le seuil minimal. Nous appliquons évidemment une tolérance zéro à toute forme de comportement irrespectueux ou discriminatoire.

4.14. Mise en œuvre de plateformes TIC et data adéquates

Nous examinons de près notre service ICT et l'alignons sur les possibilités et les besoins futurs de notre organisation.

Nous développons une politique TIC appropriée qui garantit que nos collaborateurs disposent du support TIC nécessaire pour pouvoir accomplir leurs tâches de manière optimale et que nous disposons des bases de données et outils nécessaires pour utiliser nous-mêmes des informations et des données fiables ou pour échanger ces informations ou les mettre à la disposition de l'autorité politique, des partenaires ou d'autres services publics.

- **Numérisation de nos processus et procédures administratives**

Conformément aux objectifs du gouvernement dans le cadre du plan fédéral Digital Belgium, nous visons à optimiser et à automatiser nos processus. Chaque service ou entité doit avoir accès à des applications appropriées, adaptées à la méthode de travail et aux processus visés et facilement accessibles à tous.

Le programme TRIA donne forme au développement d'une plateforme performante qui respecte le principe « built for change », grâce à quoi il sera possible, à terme, de mettre en œuvre des changements dans les processus plus rapidement et plus facilement.

- **Développer et exploiter des sources de données uniques**

Grâce à des systèmes de données bien établis, nous nous assurons de pouvoir collecter ou acquérir les données nécessaires à notre soutien politique.

Nous constituons les bases de données nécessaires qui peuvent servir de source unique ou authentique pour tous les acteurs impliqués. Le partage d'informations est un levier important pour assurer une application uniforme des règles et des procédures par tous les partenaires.

- **Investir dans le développement technologique pour renforcer nos services**

Le développement technologique prend son envol et crée des opportunités sans précédent. Des systèmes de données bien développés et centralisés constituent la base du déploiement

de l'intelligence artificielle. Il existe plusieurs opportunités dans ce domaine, notamment pour les services fournis aux personnes en situation de handicap, où nous utiliserons l'IA pour améliorer l'expérience utilisateur, la concordance avec la politique fédérale et les services directement aux citoyens.

4.15. Développer davantage le rôle de centre d'expertise

Nous considérons qu'il est important que **l'expertise présente** dans notre organisation soit **utilisée au maximum pour la préparation et la mise en œuvre des politiques**. Cependant, nous ne pouvons pas développer une expertise dans tous les domaines de la protection sociale au sein de notre propre organisation. Nous chercherons un équilibre sain entre le développement d'une expertise (transversale) avec nos propres collaborateurs et l'accès à une expertise (approfondie) avec nos partenaires académiques et institutionnels.

Nous prévoyons une **approche transversale** dans laquelle la **coopération** avec d'autres départements et partenaires est centrale. Nous **partageons les résultats de recherche et les analyses** qui sous-tendent nos propositions politiques avec nos partenaires, les parties prenantes et, le cas échéant, avec le grand public.

Nous accordons également une attention suffisante au **développement de systèmes de connaissances** afin de mettre les informations à la disposition de tous ceux qui en ont besoin, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du SPF.

Il est crucial de préserver les connaissances présentes dans notre organisation et chez les partenaires et de les rendre accessibles. Nous mettons en place des cellules de connaissance spécifiques (globales et par domaine de connaissance pertinent). Ces cellules (transversales) rassemblent les connaissances disponibles de manière ciblée et offrent la flexibilité nécessaire pour développer et mettre à disposition les connaissances de la manière la plus efficace.

Nous voulons préserver ces connaissances au sein de notre organisation et les rendre transférables et accessibles, y compris pour nos partenaires et nos parties prenantes. Nous voulons veiller à ce que les connaissances puissent être partagées, tant physiquement (réseaux de connaissances, cocréation et collaboration, etc.) que numériquement. Nous voulons être une organisation apprenante, qui partage les informations disponibles et développe des idées. Nous encourageons donc le travail en réseau et les possibilités de réseautage.

4.16. Analyses, recherche scientifique et contrôle des tendances

Une politique bien pensée se fonde sur des faits, des observations objectives, des analyses étayées, des recherches scientifiques et des évaluations et des simulations d'impact des mesures actuelles et nouvelles.

Le **suivi et l'évaluation qualitatifs** permettent d'ajuster les politiques, **d'éviter la répétition d'erreurs**, de **mieux anticiper les tendances** et les incertitudes... Ce soutien factuel de la politique, tant réactive que proactive, est l'une de nos tâches essentielles.

En d'autres termes, ces recherches, études, analyses et simulations, comparaisons internationales et exemples pratiques sont **essentiels** pour aider les décideurs politiques à prendre les bonnes **décisions pour améliorer la protection sociale.**

- **Collecte systématique de preuves scientifiques**

  Nous nous efforçons toujours de confirmer ou d'infirmer les hypothèses de la manière la plus factuelle et la plus objective possible. Nous activons donc un enrichissement mutuel entre la science et la politique et collectons systématiquement les preuves scientifiques de la politique sociale.

  Sur cette base, nous développons des modèles de micro-simulation, par exemple pour calculer l'impact financier et l'efficacité des propositions de politique sociale.

  Nous veillons à ce que les preuves scientifiques fournies soient à jour, grâce à nos propres recherches et à des échanges avec d'autres centres de connaissances et institutions universitaires, au niveau national et à l'étranger.

- **Renforcer la capacité statistique, de suivi et d'analyse**

  Les données de base sont la matière première de nos analyses et études. C'est pourquoi nous prenons des initiatives pour améliorer la collecte et la gestion de toutes les données utiles, ainsi que leur disponibilité et leur accessibilité.

  Nous élaborons de nouvelles statistiques et mettons à jour celles qui existent déjà, et nous renforçons notre capacité de modélisation afin de pouvoir réaliser à l'avance des estimations précises et fiables de l'impact des nouvelles initiatives politiques ou des ajustements.

  Nous misons sur un approfondissement et un élargissement permanents de nos connaissances et idées, en étant attentifs aux évolutions dans d'autres domaines ou niveaux politiques qui ont un impact sur la protection sociale.

4.17. Développer une approche sur le partage des données et des connaissances

Grâce à notre propre suivi, nos études et nos analyses, nous disposons d'une **large source de données** qui constituent la base de nos propositions et recommandations politiques.

Nous partageons les résultats de recherche qui **sous-tendent** nos **propositions politiques** avec nos partenaires, les parties prenantes et, le cas échéant, avec le grand public. Nous mettons les études et les données disponibles **à la disposition des parties prenantes internes et externes** sous forme de données ouvertes lorsque cela est possible.

Cela nécessite un plan d'approche clair pour garantir **l'intégrité et l'authenticité** des données, définir **l'accessibilité** et optimiser la **disponibilité**.

4.18. Analyse et prospection de nouveaux besoins

Nous surveillons l'impact des politiques et des propositions de politiques. Mais il est tout aussi important de détecter **de manière proactive les tendances et les incertitudes** et d'identifier les nouveaux besoins afin que les politiques, nos services et ceux des autres acteurs puissent être adaptés en temps utile. Nous **rendons régulièrement compte** de nos constatations et fournissons **de manière proactive des solutions possibles**.

Nous prenons l'initiative dans ce domaine, mais nous ne pouvons pas le faire seuls. Nous nous engageons pleinement à **coopérer avec d'autres acteurs et avec le monde universitaire**, dans notre pays et à l'étranger.

4.19. Soutenir les collaborateurs dans une organisation en changement

Notre organisation est confrontée à **des défis importants et stimulants** : une nouvelle structure organisationnelle, des objectifs ambitieux axés sur la coopération transversale, un leadership renforcé, la poursuite de l'amélioration continue... De plus, nous opérons dans un domaine politique fortement influencé par des changements de plus en plus rapides dans la société, de ce qui exigera de notre organisation qu'elle s'adapte constamment à l'évolution des attentes et des circonstances.

Nous sommes convaincus que nos collaborateurs **sont prêts** à changer et à **s'approprier** le changement s'ils voient clairement la raison de ce changement. Nous nous concentrons donc sur la communication et l'engagement et nous prenons des initiatives qui accroient l'agilité et la résilience de nos collaborateurs.

5. Nos besoins en ressources

5.1. Aperçu global

Lors du conclave budgétaire d'octobre 2021, des budgets supplémentaires ont été alloués au SPF Sécurité sociale dans le cadre du programme EXCEL HAN. Concrètement, il s'agit de 5,18 millions d'euros en 2022 et de 5 millions d'euros structurellement à partir de 2023. Il s'agit d'un investissement important dans notre SPF, qui permettra d'élever à un niveau supérieur les services fournis aux personnes en situation de handicap et la préparation des politiques qui les entourent. Nous y reviendrons plus en détail.

Aperçu du calendrier global des ressources 2022-2024 :

Crédits budgétaires (situation au 07/12/2021)	**2022**		**2023**		**2024**	
(en milliers d'euros)	Engagement	Liquidation	Engagement	Liquidation	Engagement	Liquidation
Crédits de personnel du SPF	36.871	36.871	36.437	36.437	35.869	35.869
Crédits de fonctionnement et d'investissement du SPF	27.468	28.247	27.012	27.095	26.718	26.741
IT et fonctionnement des services d'encadrement (facility,...)	*16.461*	*16.470*	*16.059*	*16.048*	*15.891*	*15.900*
Médiation Pensions	*93*	*93*	*92*	*92*	*91*	*91*
DG Personnes Handicapées	*8.766*	*8.772*	*8.821*	*8.827*	*8.755*	*8.761*
DG Soutien et Coordination des politiques	*2.148*	*2.912*	*2.040*	*2.128*	*1.981*	*1.989*
Sous-Total SPF	**64.339**	**65.118**	**63.449**	**63.532**	**62.587**	**62.610**
Crédits de personnel des cabinets	9.298	9.298	8.247	8.247	8.162	8.162
Crédits de fonctionnement des cabinets	3.740	3.740	2.216	2.216	2.192	2.192
Allocations aux personnes handicapées	2.131.429	2.131.429	2.218.431	2.218.431	2.336.099	2.336.099
Dotations à la Sécurité Sociale	23.400.034	23.400.034	25.852.783	25.872.783	27.707.831	27.707.831
Subsides facultatifs DG HAN	179	179	177	177	175	175
Subsides/dotations restantes	117	117	117	117	117	117
Total des crédits budgétaires	**25.608.957**	**25.609.736**	**28.145.243**	**28.165.326**	**30.116.988**	**30.117.011**

Les chiffres ci-dessus sont ceux arrêtés par le Conseil des ministres dans la notification du budget 2022 du 21 octobre 2021 et soumis à l'approbation du Parlement. Les crédits dans le tableau ne comprennent pas les droits de tirage de la provision interdépartementale dont dispose le SPF SS pour le projet TRIA.

Les chiffres ci-dessus incluent les ressources supplémentaires allouées via la notification du budget 2022 pour des missions supplémentaires et spécifiques :

Aperçu des ressources supplémentaires

	Crédits de personnel	**Crédits de fonctionnement**	**Crédits d'investissement**
Budget 2022			
Plan d'action EXCEL HAN	2.532.000 €	2.143.000 €	205.000 €
Inclusion : site web et applications mobiles HAN (IT)		300.000 €	
Outil de calcul réinsertion professionnelle (IT)		398.000 €	
Personnel BELMOD-eBMC - juriste	169.000 €		
Projet résilience mentale phase 2 (crédits bloqués jusqu'à la décision du Conseil des ministres)	60.000 €	50.000 €	
Budget 2023			
Plan d'action EXCEL HAN	2.532.000 €	2.263.000 €	205.000 €
Maintenance outil de calcul réinsertion professionnelle (IT)		122.000 €	
Personnel BELMOD- EBMS - juriste	231.000 €		
Projet résilience mentale phase 2	60.000 €		
Budget 2024			
Plan d'action EXCEL HAN	2.532.000 €	2.263.000 €	205.000 €
Maintenance outil de calcul réinsertion professionnelle (IT)		122.000 €	
Personnel BELMOD- EBMS - juriste	231.000 €		

Nous nous attendons à ce que pour ces ressources supplémentaires, et surtout pour les crédits alloués au plan d'action EXCEL HAN, les chiffres soient ajustés après une nouvelle consultation avec les ministres compétents. Cette réaffectation de crédits sera incluse dans le contrôle du budget 2022.

Quant à l'injection supplémentaire pour le plan d'action EXCEL HAN, le tableau des investissements illustre comment ces ressources seront déployées.

Tableau d'investissement EXCEL HAN

	TO BE	Crédits de personnel					Ressources de fonctionnement				
		2022	2023	2024	2025	2026	2022	2023	2024	2025	2026
CHANTIER 1 : ÉLIMINER LES GOULETS D'ÉTRANGLEMENT DU PROCESSUS POUR MIEUX RÉPONDRE AUX BESOINS DU GROUPE CIBLE											
Procédure de demande											
Mise en œuvre nouvel intake MyHandicap							**€ 405.000,00**				
Élargissement travailleurs sociaux		**€ 1.007.200,00**	**€ 1.007.200,00**	**€ 1.007.200,00**	**€ 1.007.200,00**	**€ 1.007.200,00**	**€ 72.000,00**				
Renforcement des équipes de base	*+ 20 ETP*	*€ 810.000,00*	*€ 810.000,00*	*€ 810.000,00*	*€ 810.000,00*	*€ 810.000,00*	*€ 60.000,00*				
Début de la coordination transversale NTU (A)	*+ 2 ETP*	*€ 98.600,00*	*€ 98.600,00*	*€ 98.600,00*	*€ 98.600,00*	*€ 98.600,00*	*€ 6.000,00*				
Lancement de la gestion transversale des relations avec les partenaires (A)	*+ 2 ETP*	*€ 98.600,00*	*€ 98.600,00*	*€ 98.600,00*	*€ 98.600,00*	*€ 98.600,00*	*€ 6.000,00*				
Évaluation du handicap											
Mise en œuvre du fonctionnement multidisciplinaire		**€ 642.700,00**	**€ 1.091.700,00**	**€ 1.334.700,00**	**€ 1.334.700,00**	**€ 1.334.700,00**	**€ 45.000,00**	**€ 30.000,00**	**€ 18.000,00**		
Niveau B (AIE) en 2022	*+ 11 ETP*	*€ 445.500,00*	*€ 445.500,00*	*€ 445.500,00*	*€ 445.500,00*	*€ 445.500,00*	*€ 33.000,00*				
Niveau B (AIE) en 2023	*+ 5 ETP*		*€ 202.500,00*	*€ 202.500,00*	*€ 202.500,00*	*€ 202.500,00*		*€ 15.000,00*			
Niveau B (AIE) en 2024	*+ 6 ETP*			*€ 243.000,00*	*€ 243.000,00*	*€ 243.000,00*			*€ 18.000,00*		
Niveau A (transversal)	*+ 5 ETP*		*€ 246.500,00*	*€ 246.500,00*	*€ 246.500,00*	*€ 246.500,00*		*€ 15.000,00*			
Niveau A (pilote)	*+ 4 ETP*	*€ 197.200,00*	*€ 197.200,00*	*€ 197.200,00*	*€ 197.200,00*	*€ 197.200,00*	*€ 12.000,00*				
Parcours de formation pour les équipes de formation							**€ 150.000,00**				
Développement d'une plateforme de connaissances											
Gestionnaire des connaissances (A)	*+ 1 ETP*				**€ 49.300,00**	**€ 49.300,00**				**€ 3.000,00**	
Équipement des centres régionaux de la DGHAN							**€ 300.000,00**				
Applications TIC											
Renforcer les applications de gestion du cycle de vie		**€ 85.350,00**	**€ 85.350,00**	**€ 85.350,00**	**€ 85.350,00**	**€ 85.350,00**	**€ 448.550,00**	**€ 377.550,00**	**€ 127.550,00**	**€ 127.550,00**	**€ 127.550,00**
Applications front office Productowner (A2)	*+ 1 ETP*	*€ 56.900,00*	*€ 56.900,00*	*€ 56.900,00*	*€ 56.900,00*	*€ 56.900,00*	*€ 3.000,00*				
Gestionnaire fonctionnel du centre de contact (A2)	*+ 0,5 ETP*	*€ 28.450,00*	*€ 28.450,00*	*€ 28.450,00*	*€ 28.450,00*	*€ 28.450,00*	*€ 3.000,00*				
Myhandicap : évolution dossier de consultation								*€ 250.000,00*			
Optimisation du processus Documentum							*€ 357.550,00*	*€ 42.550,00*	*€ 42.550,00*	*€ 42.550,00*	*€ 42.550,00*
Évolutions contact center							*€ 25.000,00*	*€ 25.000,00*	*€ 25.000,00*	*€ 25.000,00*	*€ 25.000,00*
Coût annuel récurrent MyHandicap							*€ 60.000,00*	*€ 60.000,00*	*€ 60.000,00*	*€ 60.000,00*	*€ 60.000,00*
TOTAL CHANTIER 1		**1.735.250,00 €**	**2.184.250,00 €**	**2.427.250,00 €**	**2.476.550,00 €**	**2.476.550,00 €**	**1.420.550,00 €**	**407.550,00 €**	**145.550,00 €**	**130.550,00 €**	**127.550,00 €**
CHANTIER 2 : COMMUNICATION PROACTIVE ET INCLUSIVE, E.A. EN RÉPONSE AU NON-TAKE-UP											
Se concentrer sur les points de contact											
Étude sur l'utilisation de la communication PmH							**€ 50.000,00**				
Politique d'information proactive							**€ 50.000,00**			**€ 50.000,00**	
Développer le contact center							**€ 150.000,00**				
Formation des compétences de première ligne							**€ 50.000,00**				
Nouveau site web							**€ 400.000,00**				

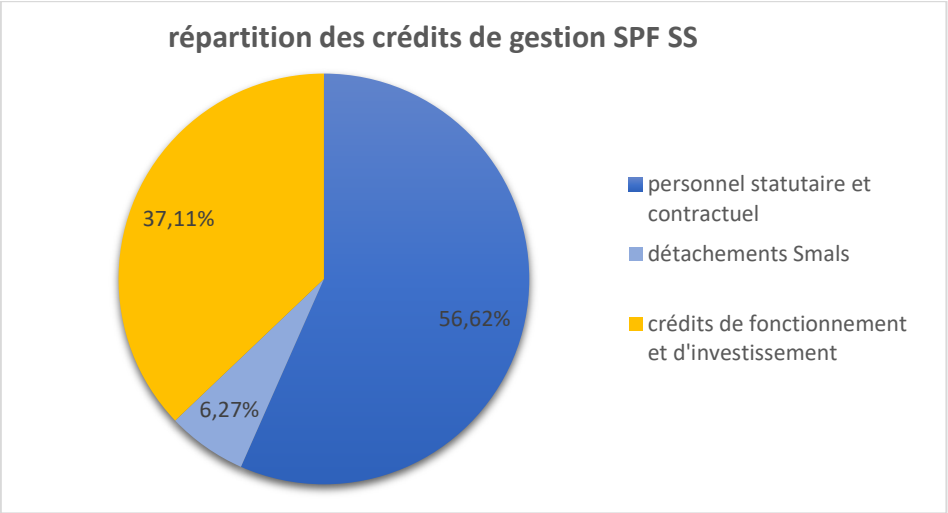
Réécriture de courriers							**€ 35.000,00**				
Renforcer le réseau de partenaires											
Développer le matériel d'information							**€ 20.000,00**				
Étude sur les besoins et les attentes des partenaires							**€ 50.000,00**				
Système CRM pour la gestion des relations avec les partenaires							**€ 50.000,00**	**€ 20.000,00**	**€ 20.000,00**	**€ 20.000,00**	**€ 20.000,00**
Meilleure coordination interne											
Coordination de la communication et renforcement de la mise en œuvre		**€ 119.700,00**	**€ 119.700,00**	**€ 119.700,00**	**€ 119.700,00**	**€ 119.700,00**	**€ 6.000,00**				
1 ETP A3 conseiller en communication	*+ 1 ETP*	*€ 70.400,00*	*€ 70.400,00*	*€ 70.400,00*	*€ 70.400,00*	*€ 70.400,00*	*€ 3.000,00*				
1 ETP A1 mise en œuvre COM	*+ 1 ETP*	*€ 49.300,00*	*€ 49.300,00*	*€ 49.300,00*	*€ 49.300,00*	*€ 49.300,00*	*€ 3.000,00*				
TOTAL CHANTIER 2		**119.700,00 €**	**119.700,00 €**	**119.700,00 €**	**119.700,00 €**	**119.700,00 €**	**861.000,00 €**	**20.000,00 €**	**20.000,00 €**	**70.000,00 €**	**20.000,00 €**
CHANTIER 3 : ORGANISATION INTERNE POUR FOURNIR UNE CONTRIBUTION DE QUALITÉ AU PROCESSUS POLITIQUE											
Politique en matière de handicap											
Optimisation : mise en place d'une cellule politique au sein de la DGHAN		**€ 197.700,00**	**€ 254.600,00**	**€ 254.600,00**	**€ 254.600,00**	**€ 254.600,00**	**€ 9.000,00**	**€ 3.000,00**			
conseiller politique (A2)	*+ 1 ETP*	*€ 56.900,00*	*€ 56.900,00*	*€ 56.900,00*	*€ 56.900,00*	*€ 56.900,00*	*€ 3.000,00*				
conseiller politique (A3)	*+ 1 ETP*	*€ 70.400,00*	*€ 70.400,00*	*€ 70.400,00*	*€ 70.400,00*	*€ 70.400,00*	*€ 3.000,00*				
coordinateur BI (A3)	*+ 1 ETP*	*€ 70.400,00*	*€ 70.400,00*	*€ 70.400,00*	*€ 70.400,00*	*€ 70.400,00*	*€ 3.000,00*				
expert BI niveau (A2)	*+ 1 ETP*		*€ 56.900,00*	*€ 56.900,00*	*€ 56.900,00*	*€ 56.900,00*		*€ 3.000,00*			
Mise en place d'une nouvelle plateforme de données				**€ 113.800,00**	**€ 113.800,00**	**€ 113.800,00**	**€ 446.000,00**	**€ 335.000,00**	**€ 341.000,00**		
Cadre stratégique et tactique							*€ 110.000,00*				
Nouvelle plateforme de données							*€ 330.000,00*	*€ 335.000,00*	*€ 335.000,00*		
Sécurisation données tetra							*€ 6.000,00*				
Ingénieurs data (A2)	*+ 2 ETP*			*€ 113.800,00*	*€ 113.800,00*	*€ 113.800,00*			*€ 6.000,00*		
Coordination internationale et (inter)fédérale											
Coordination internationale et (inter)fédérale		**€ 131.600,00**	**€ 131.600,00**	**€ 131.600,00**	**€ 131.600,00**	**€ 131.600,00**	**€ 9.000,00**				
Collaborateurs politiques (A1) - CIM	*+ 1 ETP*	*€ 49.300,00*	*€ 49.300,00*	*€ 49.300,00*	*€ 49.300,00*	*€ 49.300,00*	*€ 3.000,00*				
Collaborateurs politiques (A1) - UE	*+ 1 ETP*	*€ 49.300,00*	*€ 49.300,00*	*€ 49.300,00*	*€ 49.300,00*	*€ 49.300,00*	*€ 3.000,00*				
Support administratif (C) - CIM	*+ 1 ETP*	*€ 33.000,00*	*€ 33.000,00*	*€ 33.000,00*	*€ 33.000,00*	*€ 33.000,00*	*€ 3.000,00*				
Renforcer le CSNPH et le BDF		**€ 112.100,00**	**€ 112.100,00**	**€ 112.100,00**	**€ 112.100,00**	**€ 112.100,00**	**€ 6.000,00**				
Attaché niveau A1	*+ 2 ETP*	*€ 98.600,00*	*€ 98.600,00*	*€ 98.600,00*	*€ 98.600,00*	*€ 98.600,00*	*€ 6.000,00*				
Promotion A2>A3	*+ 1 PRO*	*€ 13.500,00*	*€ 13.500,00*	*€ 13.500,00*	*€ 13.500,00*	*€ 13.500,00*					
Études											
Études dans le cadre d'Excel Han							**€ 450.000,00**				
Rémunération et statut des médecins dans l'évaluation							*€ 150.000,00*				
Résultats et impacts financiers et sociaux Excel Han							*€ 150.000,00*				
Mise en œuvre d'un nouveau barème IT							*€ 150.000,00*				
TOTAL CHANTIER 3		**441.400,00 €**	**498.300,00 €**	**612.100,00 €**	**612.100,00 €**	**612.100,00 €**	**920.000,00 €**	**338.000,00 €**	**341.000,00 €**	**0,00 €**	**0,00 €**
CHANTIER 4 : NOUVELLE ORGANISATION INTERNE POUR TRAVAILLER DE MANIÈRE PLUS EFFICACE ET EFFICIENTE											
Gestion de la qualité											

Mise en place d'une cellule d'évaluation de la gestion de la qualité		**€ 140.800,00**	**€ 140.800,00**	**€ 140.800,00**	**€ 140.800,00**	**€ 140.800,00**	**€ 6.000,00**				
coordination centrale (A3)	*+ 2 ETP*	*€ 140.800,00*	*€ 140.800,00*	*€ 140.800,00*	*€ 140.800,00*	*€ 140.800,00*	*€ 6.000,00*				
Mise en place d'une cellule de gestion de la qualité admin/GRU		**€ 231.550,00**	**€ 353.050,00**	**€ 353.050,00**	**€ 353.050,00**	**€ 353.050,00**	**€ 18.000,00**	**€ 9.000,00**			
coordination centrale (A1)	*+ 1 ETP*	*€ 49.300,00*	*€ 49.300,00*	*€ 49.300,00*	*€ 49.300,00*	*€ 49.300,00*	*€ 3.000,00*				
contrôle de qualité décentralisé (B) en 2022	*+ 4,5 ETP*	*€ 182.250,00*	*€ 182.250,00*	*€ 182.250,00*	*€ 182.250,00*	*€ 182.250,00*	*€ 15.000,00*				
contrôle de qualité décentralisé (B) en 2023	*+ 3 ETP*		*€ 121.500,00*	*€ 121.500,00*	*€ 121.500,00*	*€ 121.500,00*		*€ 9.000,00*			
Capacité de transformation											
Renforcer les capacités des programmes et des projets		**€ 230.800,00**	**€ 230.800,00**				**€ 12.000,00**				
chefs de projet (A1)	*+ 3 ETP*	*€ 173.100,00*	*€ 173.100,00*				*€ 9.000,00*				
collaborateur com & change (A1)	*+ 1 ETP*	*€ 57.700,00*	*€ 57.700,00*				*€ 3.000,00*				
Augmenter la capacité de recrutement											
sélection d'experts (A1 avec cert. SELOR)	*+ 1 ETP*	**€ 49.300,00**	**€ 49.300,00**	**€ 49.300,00**	**€ 49.300,00**	**€ 49.300,00**	**€ 3.000,00**				
Augmenter la capacité de formation		**€ 346.400,00**	**€ 386.900,00**	**€ 386.900,00**	**€ 386.900,00**	**€ 386.900,00**	**€ 24.000,00**	**€ 3.000,00**			
capacité de formation admin/FO (B) en 2022	*+ 6 ETP*	*€ 243.000,00*	*€ 243.000,00*	*€ 243.000,00*	*€ 243.000,00*	*€ 243.000,00*	*€ 18.000,00*				
capacité de formation admin/FO (B) en 2023	*+ 1 ETP*		*€ 40.500,00*	*€ 40.500,00*	*€ 40.500,00*	*€ 40.500,00*		*€ 3.000,00*			
évaluation des capacités de formation (A3)	*+ 1 ETP*	*€ 70.400,00*	*€ 70.400,00*	*€ 70.400,00*	*€ 70.400,00*	*€ 70.400,00*	*€ 3.000,00*				
support administratif (C)	*+ 1 ETP*	*€ 33.000,00*	*€ 33.000,00*	*€ 33.000,00*	*€ 33.000,00*	*€ 33.000,00*	*€ 3.000,00*				
TOTAL CHANTIER 4		**998.850,00 €**	**1.160.850,00 €**	**930.050,00 €**	**930.050,00 €**	**930.050,00 €**	**63.000,00 €**	**12.000,00 €**	**0,00 €**	**0,00 €**	**0,00 €**
CHANTIER 5 : RATIONALISATION DU PROCESSUS VISANT À GARANTIR L'ÉGALITÉ DES CHANCES DANS L'OCTROI DES DROITS											
Analyse des processus, des fonctions et des équipes							**€ 200.000,00**	**€ 200.000,00**			
TOTAL CHANTIER 5		**0,00 €**	**0,00 €**	**0,00 €**	**0,00 €**	**0,00 €**	**200.000,00 €**	**200.000,00 €**	**0,00 €**	**0,00 €**	**0,00 €**
CHANTIER 7 : RENFORCER LE FONCTIONNEMENT PAR LA COOPÉRATION AVEC LES SERVICES CENTRAUX											
Service Business partnership TIC	+ 1 ETP	**€ 56.900,00**	**€ 56.900,00**	**€ 56.900,00**	**€ 56.900,00**	**€ 56.900,00**	**€ 3.000,00**				
TOTAL CHANTIER 7		**56.900,00 €**	**56.900,00 €**	**56.900,00 €**	**56.900,00 €**	**56.900,00 €**	**3.000,00 €**	**0,00 €**	**0,00 €**	**0,00 €**	**0,00 €**
TOTAL		**3.352.100,00 €**	**4.020.000,00 €**	**4.146.000,00 €**	**4.195.300,00 €**	**4.195.300,00 €**	**3.467.550,00 €**	**977.550,00 €**	**506.550,00 €**	**200.550,00 €**	**147.550,00 €**

5.2. Ressources de fonctionnement

Le budget du SPF Sécurité sociale (section 24) comprend principalement les dotations à la Sécurité sociale (91,3 % du budget du SPF pour 2022) et les paiements Interventions Personnes handicapées (8,3 % du budget du SPF). Les crédits de gestion de quatre cellules politiques (0,05 %) et les subventions facultatives HAN (<0,01 %) ont également été ajoutées au budget du SPF Sécurité sociale.

Les crédits restants (0,25 %) comprennent les crédits de fonctionnement opérationnels et les crédits de personnel du SPF SS.



Les crédits de fonctionnement opérationnels du SPF Sécurité sociale (28,2 millions d'euros de crédit de liquidation 2022) comprennent pour la période 2022-2024 :

- Les crédits de fonctionnement IT et crédits de fonctionnement des services de support centraux pour un montant de 16 470 000 EUR (budget 2022). Les principaux postes de dépenses de ces crédits sont les suivants :
    - Personnel Smals détaché : 4 082 000 euros (14,5 % du crédit de fonctionnement SPF).
    - Personnel Smals - Développement TRIA (y compris SFP) : 3.923.000 euros (13,9 % du crédit de fonctionnement SPF).
    - Application TETRA mainframe : 1 466 000 euros.
    - Envois via BPOST : 1,25 million d'euros.
    - Frais de location des bureaux : 925 000 euros sur une base annuelle.
    - Nettoyage des bureaux : 250 000 euros sur une base annuelle.
    - Dépenses EXCEL HAN (2.934.000 euros pour 2022) : adaptation centres médicaux DG HAN, adaptation de l'intake My Handicap, cadre stratégique exploitation des données, plateforme de données, nouveau site web DG HAN, actions de communication (besoins de communication, adaptation des courriers), …

- Les crédits de fonctionnement pour la direction générale « Personnes handicapées » s'élèvent à 8 772 000 euros (budget 2022), les principaux postes de dépenses étant les suivants :
    - Prestations médecins externes : 5 millions d'euros.
    - Frais de contentieux (experts et avocats) : 1,7 million d'euros.

    - Dépenses liées au numéro vert : 400 000 euros.
    - Assignations postales BPOST : 232 000 euros.
    - Dépenses d'EXCEL HAN : développement d'un curriculum de suivi, recherche sur le centre de contact, formation sur les compétences de première ligne, …
- Dans le cadre de la modernisation du programme informatique de la DG HAN, le SPF dispose d'un droit de tirage sur la provision interdépartementale. Ce droit de tirage s'élève à un maximum de 11,7 MIO euros répartis sur la période 2020 à 2023. Le programme TRIA a dû faire face à un certain nombre de revers, à la suite desquels sa durée devra probablement être prolongée jusqu'en 2025. Le budget prévu sera donc insuffisant. On étudie dans quelle mesure les ressources internes peuvent être libérées pour supporter ce coût plus élevé. Toutefois, en raison des économies budgétaires imposées, cet exercice sera loin d'être facile.

- Les crédits de fonctionnement pour la direction générale « Expertise juridique » s'élèvent à 530 000 euros, dont 443 000 euros pour l'expertise juridique externe et 87 000 euros pour le fonctionnement des Conseils et de la Commission.

- Les crédits de fonctionnement pour la direction générale « Analyse et monitoring » comprennent :
    - Datawarehouse Marché du travail et Protection sociale : 232.000 euros.
    - Crédits Belmod

- Les frais de fonctionnement pour la direction générale « Coordination politique et relations internationales » comprennent les crédits pour les subventions aux institutions internationales (OCDE, AISS, etc.) et les crédits pour les projets politiques transversaux tels que la présidence européenne 2024 (crédits supplémentaires pour 2023 et 2024).
    - 'Evolution e la protection sociale' (agenda de recherche) et projet 'Bien-être mental au travail' (uniquement en 2022) : 1 335 000 € (crédits de liquidation 2022). Les études scientifiques soutiennent les différents domaines du SPF Sécurité sociale
    - Socieux + (financement européen)

Les économies linéaires de 2 % en 2021 et de 1,11 % pour 2022, 2023 et 2024 ont également été intégrées dans les crédits de fonctionnement disponibles. Il en résulte des économies cumulées de 1 311 000 € pour la période 2021-2024.

5.3. Ressources humaines

Le tableau ci-dessous donne un aperçu des ressources en personnel du SPF Sécurité sociale :

	Statutaire	Contractuel	Mandataires	Total
2020 *	375,32	130,9	2	508,2
2021 **	418,2	110,79	2	530,99
2022	+ 69	+4	6	+73

* décembre 2020 - sur la base du rapport du SEPP - hors Service de Médiation Pensions

** décembre 2021 - sur la base du rapport de PersoPoint - hors Service de Médiation Pensions

Le cadre budgétaire signifie que - à l'exception de l'injection supplémentaire à partir d'EXCEL HAN - le nombre d'ETP au sein du SPF n'augmentera pas. En outre, nous nous efforçons de maintenir un rapport sain entre les agents contractuels et les agents statutaires, soit environ 20 - 80.

Pour concrétiser le plan du personnel, nous tenons compte des conditions connexes et des facteurs contextuels suivants :

1) Évolution des crédits de personnel

Selon les informations les plus récentes, le budget du personnel dont nous disposerons (en euros) est de

	Budget
2022	36.871
2023	36.437
2024	35.869

Cependant, si nous examinons le budget pour l'exécution des missions existantes, sans les ressources supplémentaires pour les nouvelles missions, nous pouvons constater que les crédits de personnel sont en baisse depuis plusieurs années.

Période d'économies linéaires 2021-2024 :

- Crédits de personnel 2021 : économies linéaires par rapport à 2020 de 2 % (=679 kEur).
- Crédits de personnel 2022 : économies linéaires de 1,11 % (=380 kEur).
- Crédits de personnel 2023 : économies linéaires de 1,11 % (=380 kEur).
- Crédits de personnel 2024 : économies linéaires de 1,11 % (=380 kEur).

⇨ Impact total des économies linéaires 2021-2024 sur les crédits de personnel SPF SS : 1.819 kEur

Cela signifie qu'il y a environ 36 ETP de moins pour effectuer les tâches principales du SPF.

2) Départs attendues

Au sein du SPF Sécurité sociale, les sorties de service sont principalement dues aux départs à la retraite. En raison de la pyramide des âges au sein du SPF, nous nous attendons à un départ important dans les années à venir, y compris pour un certain nombre de postes critiques. Si l'on considère la population des personnes de plus de 59 ans, il s'agit de près de 20 % de notre effectif (y compris les détachés SMALS) et ce, alors que l'âge moyen / médian de la retraite est de 62 ans.

Vous trouverez ci-dessous un aperçu des sorties de service dont nous sommes presque certains pour le reste de la période 2022 - 2024 : les personnes concernées ont déjà déclaré leur intention de prendre leur retraite et leur date probable de départ à la retraite, ont déjà fait une demande officielle de pension ou vont atteindre l'âge de 65 ans.

Cela concerne le personnel interne, c'est-à-dire à l'exclusion des détachés SMALS.

	2022	**2023**	**2024**	
A	11	4	3	
B	3	1		
C	8	6	2	
D		1		
Total	**22**	**12**	**5**	**39**

Au total, ce sont donc au moins 39 personnes qui quitteront le SPF au cours des trois prochaines années. Cela représente près de 8 %, souvent des fonctions critiques (coordinateur-médecins, gestionnaires de dossier, conseillers politique,…)

3) Détachement d'un grand nombre de membres du personnel auprès des cellules politiques

Actuellement, 25 de nos collaborateurs sont détachés auprès de cellules politiques, certains en raison de leur expertise en matière de protection sociale dans des cabinets avec lesquels nous coopérons, d'autres dans d'autres cabinets ou dans des postes plutôt d'appui. En plus d'un certain nombre de fonctions de soutien, un très grand nombre de conseillers politique sont partis.

Cela correspond à un coût salarial de 1,5 million d'euros, soit 5 % de la masse salariale annuelle du SPF. Cela est partiellement compensé par le déblocage de 169k en 2022 et 231k à partir de 2023, ce qui permet le recrutement de 3 ETP[3].

Le plan de personnel 2021 prévoyait déjà un nombre limité de fonctions temporaires pour combler ces lacunes, mais elles ne sont pas faciles à combler, surtout pas par le biais de contrats temporaires, et il n'est pas possible de constituer à court terme les années d'expertise et de connaissances qui ont été développées et que nous allons perdre. Dans le domaine de la réglementation en particulier, certains dossiers nécessitent une connaissance étendue des différents statuts et le développement de ces connaissances demande du temps et de l'expérience.

[3] Budget supplémentaire pour le soutien à l'ancrage structurel BELMOD, eBPMC et un juriste.

5.4. Flexibilité entre les crédits de fonctionnement et de personnel

Compte tenu des économies demandées, des défis majeurs et des objectifs stratégiques ambitieux, il sera important de suivre de près l'affectation des moyens et de parvenir à une certaine flexibilité entre les crédits de fonctionnement et de personnel.

Un programme ambitieux de réduction des frais généraux structurels devrait permettre de réaliser des économies qui contribueront à atteindre les économies demandées, mais aussi, idéalement, de dégager des ressources supplémentaires qui devraient pouvoir aboutir au renforcement des ressources humaines.

6. Nos objectifs concrétisés par domaine politique

Notre vision stratégique explicitée aux points 4 et 5 se concrétise en se rattachant aux notes de politiques générales du gouvernement De Croo 1er. Cette section offre une vision claire de l'avenir pour l'ensemble de notre organisation et pour la manière dont nous contribuons à l'efficacité et à la fiabilité de notre protection sociale, aujourd'hui et demain.

Grâce à ces « objectifs stratégiques globaux », nous mettons explicitement en œuvre les priorités politiques fixées par nos ministres de tutelle[4]. Nous décrivons ci-dessous, concrétisés par domaine politique, nos engagements et nos contributions à leur politique. Ils constituent la base pour établir des engagements et des accords mutuels sur la stratégie à suivre et les objectifs à atteindre, ainsi que sur les ressources nécessaires à cet effet.

Nos objectifs par domaine politique sont, d'une part, concentrés sur les axes prioritaires de la déclaration de politique du ministre et, d'autre part, sont proportionnels à nos missions principales au sein du domaine politique. Nous les avons compilés dans une carte stratégique par domaine politique, chacun d'entre eux étant une concrétisation supplémentaire de la carte stratégique globale de notre SPF.

[4] Le SPF Sécurité sociale est en relation avec le ministre des Affaires sociales et de la Santé publique, le ministre des Pensions et de l'Intégration sociale, chargé des Personnes handicapées et de la Lutte contre la pauvreté, et le ministre des Classes moyennes, des Indépendants, des PME et de l'Agriculture, des Réformes institutionnelles et du Renouveau démocratique.

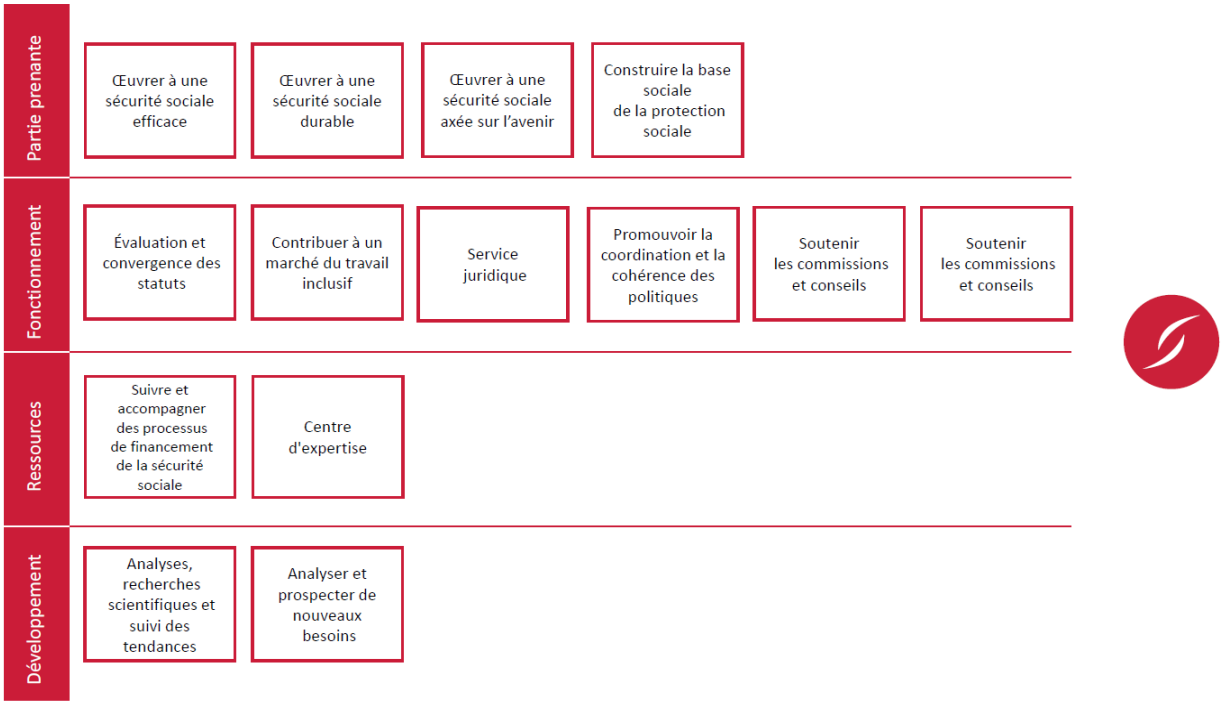
6.1. Affaires sociales

Une économie dynamique et performante ne peut exister sans **un système de sécurité sociale efficace et émancipateur**. À cet égard, un système de sécurité sociale fort est un élément essentiel de notre protection sociale et de notre modèle socio-économique.

Le gouvernement et le ministre des Affaires sociales en particulier ont exprimé l'ambition de **moderniser la sécurité sociale en coopération avec les partenaires sociaux**.

Nous contribuons explicitement à la réalisation de la politique du ministre. Dans le cadre de notre rôle de soutien politique, nous fournissons des **propositions concrètes** pour la **réforme et la simplification** de la législation (dépassée) et nous élaborons des **initiatives politiques spécifiques**. Ce faisant, nous veillerons explicitement à simplifier les exigences administratives des systèmes de protection sociale lorsque cela est nécessaire ou possible.

Dans la carte stratégique ci-dessous, nous mentionnons les objectifs concrets axés sur les priorités politiques.



1. Nous œuvrons à une sécurité sociale efficace

Chaque citoyen, et surtout les plus vulnérables, doit pouvoir compter sur une **protection décente** dans les périodes moins bonnes ou lorsque des risques sociaux apparaissent.

Les allocations accordées dans le cadre du système de protection sociale doivent **avant tout empêcher les personnes de tomber dans la pauvreté**. D'autre part, l'aspect assurantiel de nos allocations ne doit pas être davantage érodé par des taux de remplacement faibles qui, surtout pour les groupes à revenu plus élevé, sont disproportionnées par rapport aux cotisations qu'ils paient.

- *Majoration des allocations sociales les plus basses* :

  Dans le cadre d'une politique de protection sociale efficace, il est important que les allocations de sécurité sociale et d'aide sociale les plus faibles soient alignées sur le seuil de risque de pauvreté européen.

  Afin de soutenir la concertation avec les partenaires sociaux, **nous cartographierons dans le temps l'impact social et budgétaire** d'une augmentation progressive jusqu'au seuil de risque de pauvreté européen et des différents ajustements souhaités ou possibles en utilisant nos modèles de microsimulation MIMOSIS et BELMOD. Nous considérons également, entre autres, l'impact sur les pièges à l'inactivité (la valeur ajoutée financière du travail) et la tension entre les allocations minimales et maximales.

  Concrètement : un rapport sur l'impact de l'augmentation des minima sociaux avec une approche systématique de l'usage des modèles de simulation sera réalisé.

- *Encourager l'utilisation des droits :*

  Le gouvernement a exprimé l'ambition de voir les **droits sociaux**, tels qu'une allocation ou une intervention, **accordés automatiquement dans la mesure du possible**, bien entendu dans les limites du cadre réglementaire concernant la protection de la vie privée.

  Il existe toutefois **plusieurs raisons** pour lesquelles les citoyens, consciemment ou inconsciemment, **ne revendiquent pas ou ne peuvent pas revendiquer** leurs droits. Nous misons donc expressément sur une approche holistique où 1/ le **déploiement proactif** de nos **travailleurs sociaux**, 2/ la **communication et la sensibilisation** de toutes les parties prenantes (citoyens et entreprises) afin que les potentiels ayants droit disposent de toutes les informations pertinentes, 3/ la **simplification et l'harmonisation des conditions** d'octroi des allocations sociales, y compris des instructions claires aux caisses d'assurance sociale pour une application uniforme et un recalcul automatique en cas de changement de circonstances, 4/ l'amélioration du flux proactif afin que les **potentiels ayants droit soient identifiés de manière proactive** (en fonction de l'attribution automatique), 5/ la mise en œuvre du **projet TAKE** « Lutte contre la pauvreté en améliorant le recours des ménages et des entreprises aux mesures sociales », 6/ une **formation ciblée** de notre personnel, 7/ le **plan d'action fédéral accès à la protection sociale** des travailleurs et des indépendants, et enfin 8/ le **plan fédéral de lutte contre la pauvreté** en sont les fers de lance.

  Concrètement : le SPF Sécurité sociale proposera des recommandations concrètes pour lutter contre le non recours aux droits en tenant compte des éléments susmentionnés, et ce par une approche réseau.

- *S'adapter à de nouvelles formes de cohabitation et de travail :*

  Notre société est en **constante évolution**. La société ne se limite plus à la cohabitation au sein du ménage nucléaire traditionnel. On assiste non seulement à la réduction de la taille des ménages, mais aussi à l'apparition de **nouvelles formes de cohabitation**, comme le « cohousing » ou « l'habitat kangourou ».

  La mondialisation et l'évolution technologique continuent d'induire des **changements sur le marché du travail**. Les **conditions de travail évoluent** également, les avantages extralégaux jouant un rôle plus important dans l'ensemble de la rémunération. La numérisation, le développement du travail de plateforme, du commerce électronique, etc. ont un **impact sur la relation de travail** et ne s'inscrivent pas toujours dans les statuts traditionnels, ce qui signifie qu'une grande partie des travailleurs risque de passer entre les mailles du filet de protection.

  Nous **analysons** ces évolutions et fournissons les **éléments et arguments nécessaires** pour **adapter de manière optimale** la politique et les réglementations à ces évolutions. Nous **coordonnons l'élaboration** et **le suivi** du **plan d'action fédéral** « Accès à la Protection sociale des Salariés et des Indépendants ».

  Concrètement : sur la base des analyses, le SPF Sécurité sociale proposera des recommandations concrètes sur les défis de la protection sociale face aux nouvelles formes de travail, et coordonnera le rapport sur l'accès à la protection sociale issu de la Recommandation du Conseil.

2. Nous œuvrons à une sécurité sociale durable

La durabilité et l'efficacité sont les deux faces d'une même médaille. Dans le même temps, les besoins en matière de protection sociale augmentent et la base de financement se rétrécit en raison de l'évolution démographique et du marché du travail.

Il est nécessaire de rendre la **base de financement durable** à court et à long terme, tout en contrôlant les dépenses de manière à ce qu'elles soient **proportionnelles à la capacité de notre économie**. Nous facilitons ce **débat complexe**, impliquant différents acteurs sociaux, par des **analyses et évaluations claires et étayées** des propositions avancées par les différents acteurs et partenaires.

- *Formes de rémunération alternatives :*

  Comme indiqué plus haut, les formes de rémunération alternatives et les avantages extralégaux jouent un rôle de plus en plus important dans le pack salarial global. Il est important que des **directives et des mesures claires et appropriées** soient introduites pour réglementer et contrôler l'octroi de ces avantages, en tenant compte d'un financement adéquat de la sécurité sociale, d'un constitution suffisante de droits sociaux et de la compétitivité de nos entreprises.

  L'ONSS, en collaboration avec SD Worx, mettra à jour annuellement pendant les trois prochaines années **l'étude sur les avantages extralégaux**, qui a été réalisée pour la

première fois à notre demande en 2019. Sur la base de cette étude, nous effectuerons les **analyses** nécessaires et fournirons des **conseils politiques** au ministre en vue de la **concertation avec les partenaires sociaux** sur les mesures à prendre pour **mieux réglementer** et **contrôler l'octroi** de ces avantages.
Concrètement : un rapport contenant des recommandations précises pouvant déboucher sur des modifications de la réglementation sera réalisé dans le respect de la concertation sociale.

3. Nous œuvrons à une sécurité sociale axée sur l'avenir

La crise du Covid-19 a **démontré l'importance** de la sécurité sociale comme outil de **protection du pouvoir d'achat** de la population et comme **stabilisateur de notre société et de notre économie** en cette période de récession.

Cependant, même dans les scénarios les plus optimistes, cette crise continuera à avoir un impact dans les années à venir et posera un **défi considérable** à notre système de sécurité sociale. Ce défi s'ajoute à d'autres défis auxquels notre système de sécurité sociale est confronté depuis longtemps. C'est pourquoi il est important de moderniser la sécurité sociale, en coopération avec les partenaires sociaux.

- *Un laboratoire d'innovation axé sur la sécurité sociale*

  Nous avons un rôle important à jouer, en coopération avec les IPSS, pour **façonner** et **guider** la **modernisation** de la sécurité sociale.

  Les solutions et processus habituels ne sont pas toujours suffisants pour faire face aux problèmes d'une société complexe au XXIe siècle. Les autorités doivent donc rechercher des **solutions nouvelles et innovantes**. Nous suivons les innovations au niveau national et international et évaluons leur valeur ajoutée.

  À terme, nous créerons un « **laboratoire d'innovation** » en vue de développer des scénarios à moyen et long terme, ouvert vers l'extérieur.

  Les thématiques prioritaires du laboratoire d'innovation, qui se voudra participatif et ouvert vers les acteurs de la protection sociale, seront : la participation de la sécurité sociale à la transition écologique, les apprentissages de la crise sanitaire sur la sécurité sociale, le non recours aux droits sociaux, et l'amélioration de l'expérience des usagers de la sécurité sociale en lien avec la Charte de l'assuré social et de la fracture numérique.

  Concrètement : création d'un laboratoire d'innovation dédié à la protection sociale en partenariat avec le SPP Intégration Sociale.

- *Coopérer avec le monde universitaire dans notre agenda de recherche*

  Nous travaillons également en étroite collaboration avec le monde universitaire sur les scénarios d'innovation possibles dans le cadre de projets de recherche spécifiques.

Notre **programme de recherche** constitue à ce niveau un cadre important pour l'organisation de **ce soutien scientifique externe**.

Nous développons partout où cela est possible des partenariats avec les universités sur les thématiques prioritaires mises à l'agenda du gouvernement.

Dans la perspective de l'organisation apprenante et de la formation continue des collaborateurs, le SPF s'engage à ce que les résultats des recherche commanditées soient communiquées et présentées au personnel de manière appropriée. La communication au public de la recherche sera également systématiquement encouragée.

Concrètement : développement d'un agenda de recherche, mise en place de partenariats académiques de manière structurée et systématique, mise à disposition de la recherche au personnel du SPF et au public.

4. Nous contribuons au développement d'une base sociale pour notre protection sociale

Une politique et un système de protection sociale fondés sur la solidarité nécessitent une **large base sociale**. Pour être durable, il doit y avoir un **équilibre** entre un **intérêt collectif** (solidarité) et des **intérêts individuels** (protection contre les risques). Et ce **principe de solidarité** et d'équilibre doit également être soutenu au sein de la société.

Les citoyens doivent être prêts à accepter un contrat social dans lequel chacun **contribue équitablement** au bon fonctionnement du système **sans** en **abuser**. Une communication claire et convaincante, la sensibilisation et la participation à l'élaboration des choix politiques sont des leviers importants à cette fin.

- *Une communication et une sensibilisation claires et convaincantes*

  Nous voulons nous assurer que les citoyens, et les groupes cibles spécifiques en particulier, **comprennent** ce que comporte le **système global** de protection sociale, **ce qu**'il peut **représenter** pour eux et **où** ils peuvent **s'adresser**.
  Nous voulons **préciser quelles** sont les règles et les procédures, **pourquoi** ces règles existent et **comment** elles évoluent le cas échéant pour toujours être adéquates. Nous montrons notre rôle et notre expertise dans l'ensemble, comment nous travaillons et ce pour quoi les gens peuvent nous contacter ou contacter nos partenaires.

  Afin d'atteindre chaque citoyen, nous cherchons **activement à coopérer** avec d'autres acteurs à l'intérieur, mais aussi à l'extérieur du système de sécurité sociale, tels que les établissements d'enseignement ou les groupes d'intérêt, avec lesquels nous entrons activement en dialogue, nous **investissons** dans des méthodes et des plateformes pour **impliquer directement les citoyens** (participation citoyenne) en concertation avec nos ministres de tutelle et nous prêtons attention aux méthodes innovantes qui peuvent améliorer notre portée.

- *Participation à l'élaboration des politiques*

  En accord avec les Ministres de tutelles, nous choisissons d'impliquer les parties prenantes directes dans le développement des choix politiques. Ces processus participatifs, qui impliquent des groupes cibles spécifiques, des partenaires et/ou des citoyens en général, constituent un **levier important** pour assurer le soutien des choix effectués et pour accroître la connaissance du système de sécurité sociale.

  Concrètement : proposer des méthodes de mieux consulter les stakeholders dans l'élaboration des politiques publiques par des trajets participatifs avec quelques projets pilotes (EU2024, Working in the Arts, Bien-être Mental au Travail…)

5. **Nous développons et soutenons les initiatives des gouvernements et des partenaires sociaux pour l'évaluation et la convergence des statuts.**

   Comme annoncé dans l'accord de gouvernement, nous examinons dans quels cas une **plus grande convergence entre le statut** des salariés et celui des indépendants est possible et dans quelle mesure les différences (parfois importantes) entre les systèmes de sécurité sociale peuvent être réduites.

   En outre, **différents groupes** de notre société ont un **statut particulier** en matière de sécurité sociale. Certains de ces groupes ont été particulièrement touchés par la crise du Covid-19. Le ministre des Affaires sociales, en collaboration avec ses collègues, accorde une **attention particulière** au statut social de ces statuts afin d'éviter que les travailleurs ne passent à travers les mailles du filet de protection.

   - *Évaluation des statuts particuliers :*

     Nous **analysons**, en concertation avec les partenaires concernés, certains statuts particuliers, notamment les **parents d'accueil** et les **aidants proches**. Nous contribuons également à l'évaluation du régime pour les **travailleurs du sexe**.

     Nous prévoyons une étude approfondie du régime du **volontariat**.

     Concrètement : soutien au politique dans le cadre des réformes des statuts particuliers avec des analyses et des recommandations.

   - *Statut social pour les artistes :*

     En 2021, nous avons commencé à préparer la réforme du **statut des artistes** avec le **parcours de réforme** « working in the art ». Une proposition conceptuelle détaillée pour la modernisation a été élaborée en coopération avec un groupe de travail technique sur la base, entre autres, des propositions soumises via la plateforme de participation.

     Nous **soutenons** activement la poursuite du **parcours participatif** visant à **améliorer** le statut social des artistes. Nous assurons une **plateforme numérique** pour engager le dialogue avec les travailleurs de l'art et soutenons des **groupes d'experts** avec des

représentants du secteur. Nous **préparerons** ensuite les **textes juridiques** relatifs à la réforme du statut.

Concrètement : soutien au projet “working in the arts” dans le cadre de la réforme du statut d’artiste, rapport au politique contenant des recommandations pour l’élaboration d’une politique durable en la matière.

- *Travailleurs de la plateforme :*

  Les « nouveaux travailleurs », qui sont structurellement actifs dans l'économie de plateforme, constituent également un **groupe cible particulier**. En septembre 2021, une plateforme de consultation des citoyens (https://platformwork.be) sur les activités de l'économie des plateformes a été mise en place.

  Nous soutenons la poursuite des **consultations** visant à offrir de **bonnes conditions de travail et une meilleure protection sociale** aux personnes travaillant structurellement dans l'économie de plateforme.

  Concrètement : soutien au projet “platformwork.be” dans la perspective d’assurer une protection sociale au groupe cible, et rapport au politique contenant des recommandations à l’élaboration d’une politique durable en la matière.

6. Nous contribuons à un marché du travail inclusif

Le gouvernement veut donner à **tous** la **possibilité de participer** à la société. Cette démarche est toujours basée sur ce qu'ils peuvent faire. Selon l'accord gouvernemental, des mesures seront prises pour **encourager** les personnes inactives sur le marché du travail - notamment les malades de longue durée et les personnes en situation de handicap - à franchir le pas vers le travail.

- *Bien-être mental au travail :*

  Les troubles psychosociaux ont augmenté de façon spectaculaire ces dernières années, les maladies mentales représentant plus d'un tiers des causes d'incapacité de travail. Plusieurs institutions sont impliquées dans la **lutte contre le stress et le burn-out.**

  Il est essentiel d'unir nos forces et de nous efforcer d'adopter une **approche intégrée**. C'est pourquoi nous avons pris l'initiative de créer un groupe de travail interdépartemental sur les « Troubles psychosociaux liés au travail » et nous jouons un **rôle de coordination** dans le plan fédéral « Bien-être mental au travail ».

  Avec ce plan, nous nous efforçons d'adopter une **approche commune** pour les fonctionnaires, les salariés et les indépendants. Dans le cadre de ce plan, une vaste **campagne de sensibilisation** est prévue, des mesures de **prévention** des risques psychosociaux au travail sont définies et des initiatives de prévention sont **subventionnées**.

  Concrètement : réalisation du projet « Bien-être mental au travail ».

- *Réintégration des malades de longue durée :*

  Les malades de longue durée doivent également pouvoir continuer à **participer à la vie professionnelle**, dans la mesure de leurs moyens et sur une base volontaire. C'est pourquoi la réintégration des malades de longue durée est renforcée, en concertation avec les partenaires sociaux.

  Le Collège national de Médecine d'Assurance sociale accompagne l'élaboration et l'introduction de fiches de « retour au travail » en tant qu'instrument de discussion et de justification sur la question du retour au travail. Nous **soutenons** les activités du **Collège national en matière d'incapacité de travail** à ce niveau.

  En collaboration avec le SPF Finances, nous étudions le **développement** d'un **outil de calcul** en ligne, comme mesure d'accompagnement, avec lequel les personnes bénéficiant d'une allocation de la mutuelle (ou d'une allocation pour personnes handicapées) peuvent faire une estimation réaliste de l'impact sur leur revenu familial net disponible.

  Concrètement: soutien au Collège national en matière d'incapacité de travail et développement d'un outil de calcul.

- *Pièges aux revenus et règles de cumul :*

  Les dispositions actuelles permettant de combiner les allocations avec un revenu du travail limité ne sont pas toujours organisées suivant le principe selon lequel travailler plus devrait également rapporter davantage. Cela s'applique en particulier aux chômeurs, aux bénéficiaires du revenu d'intégration et aux personnes en situation handicap.

  Dans un souci de **rationalisation**, nous donnons un aperçu global et exhaustif des régimes de cumul. Nous prenons plusieurs initiatives, notamment une **évaluation « ex ante »** de l'impact des politiques basée sur le modèle BELMOD et en coopération avec le monde universitaire, pour estimer les **effets des réformes sur l'emploi**.

  Sur la base des études parues en 2021 sur la prise en compte des revenus, nous établirons des propositions sur une simplification de la prise en compte des revenus dans les différentes branches de sécurité sociale, en faisant le lien avec la protection sociale, et ce afin de réduire le non take up.

  Concrètement : premières estimations à l'aide de l'outil Belmod, et propositions sur la prise en compte des revenus pour la protection sociale.

7. **Nous offrons un service juridique**

Nous assurons un service juridique correct, rapide et efficace à la **cellule stratégique** et aux partenaires internes et externes du **réseau de la sécurité sociale**.

Nous assurons le **contrôle de la qualité** de l'ancrage juridique correct des mesures politiques. Nous **assurons la coordination** avec les autres partenaires impliqués, tels que les IPSS ou d'autres services publics fédéraux.

Nous assurons la **gestion** et le suivi des **litiges en matière de sécurité sociale.**

8. **Nous promouvons la coordination et la cohérence des politiques**

La complexité de l'environnement de la sécurité sociale est un défi démocratique à relever. Au de-là de la répartition des compétences légales et administratives et du rôle premier des partenaires sociaux et des IPSS, certains défis transversaux méritent d'être relevés.

Le SPF peut aider à développer une approche transversale de moyen et long terme. Certaines thématiques transversales comme la manière de prendre en compte les revenus, les concepts de cohabitation ou autres sont des points parmi d'autres où le SPF peut apporter une valeur ajoutée. Les défis transversaux de la protection sociale nécessitent une **coopération** entre tous les acteurs de la sécurité sociale. Une première étape à ce niveau consiste à développer une approche en réseau pour relever les **défis transversaux** de la protection sociale.

- *Rôle transversal du SPF Sécurité sociale :*

  Nous continuons à nous développer en tant que service public transversal.

  Nous **aidons à rendre plus claire** la **cohérence** entre les initiatives des différentes branches, régimes, niveaux de compétence ou domaines d'expertise. Nous **lançons** et coordonnons des **projets et des programmes politiques complexes** dans le domaine de la préparation ou de l'évaluation des politiques qui découlent des déclarations politiques des ministres compétents.

  Concrètement : soutien, input et suivi des notes de politiques générales et notes d'orientation politique aux différents ministres de tutelle.

- *Un profil clair en tant que facilitateur de réseau :*

  Nous développons une **méthodologie** de facilitation de réseau pour **soutenir** les projets et nos activités impliquant de multiples parties prenantes. Nous **dialoguons** activement avec les **différentes parties prenantes** du paysage de la protection sociale pour créer des synergies au service des citoyens.

  Nous construisons des **réseaux structurels** avec des organisations partenaires primaires et secondaires sur des **thèmes prioritaires**. Cette **coopération** structurelle crée un cadre dans lequel nous pouvons répondre de manière **proactive** ainsi que de

manière flexible et **souple** aux nouveaux développements dans certains thèmes prioritaires.

Concrètement : développement de la professionnalisation de l'approche réseau dans nos projets et activités, soutien aux IPSS pour certaines dispositions communes de leur contrat d'administration (charte de l'assuré social, non-take-up, fracture numérique,…), déploiement de thématiques transversales et innovantes en accord avec les ministres de tutelle.

9. Nous assurons le soutien des commissions et des conseils

Plusieurs commissions et conseils sont actifs dans le réseau de la sécurité sociale, entre autres pour assurer une participation optimale.

Nous apportons un **soutien juridique et sur le plan du contenu** aux différents conseils et commissions, notamment le Conseil supérieur national des personnes handicapées (CSNPH), le Conseil consultatif fédéral des aînés, la Commission Artistes, le Conseil supérieur des Volontaires, la Commission de normalisation de la comptabilité des IPSS et la Commission administrative de règlement de la relation de travail.
Nous **impliquons** ces conseils et commissions dans le **processus politique** chaque fois que cela est possible, afin de renforcer l'accent mis sur l'impact des mesures ou le fonctionnement opérationnel.

10. Nous prenons un engagement international actif en réponse à l'internationalisation de la politique sociale

La **dimension internationale** de la politique sociale **prend de plus en plus d'importance**. Les politiques des autres pays et des institutions internationales ont un **grand impact sur notre pays**.

En même temps, notre pays a intérêt à renforcer davantage la dimension sociale au niveau européen. On assiste à une **internationalisation de la politique sociale**. La mondialisation et la mobilité croissante des habitants nécessitent des accords avec d'autres pays, y compris dans le domaine de la sécurité sociale. Nous constatons à ce niveau une **ambition croissante des institutions européennes et internationales** dans un domaine politique traditionnellement dominé par les États membres.

Pour peser à ce niveau politique, il faut à la fois une **vision de l'avenir** de la protection sociale dans la structure européenne et une **coopération harmonieuse** entre les acteurs nationaux compétents.

Nous tiendrons également compte de l'actualité internationale et de la résilience des systèmes de protection sociale par rapport aux situations humanitaires.

- *Défense active des intérêts et des positions de la Belgique :*

  Nous assurons, **en concertation et en partenariat** avec les cellules politiques et les administrations compétentes, la **défense** des intérêts belges au **niveau international**, par exemple lors de négociations, dans diverses plateformes internationales, tant au

niveau de l'UE (par exemple le Comité de la protection sociale, la Commission administrative pour la coordination des systèmes de sécurité sociale, MISSOC) que dans d'autres organisations telles que l'OIT, l'OCDE, l'ONU ou le Conseil de l'Europe, ou lors de négociations avec des pays tiers.

- *Informer, consulter et coopérer avec les partenaires belges :*

  Nous assurons la **cohérence de la position belge**. À cette fin, nous **informons et consultons** nos partenaires du réseau belge (SPF, IPSS, partenaires sociaux, entités fédérées, etc.), nous rapprochons les positions, nous leur rendons compte du résultat des négociations et nous leur demandons leur avis.

  Nous **contrôlons** et coordonnons la **mise en œuvre correcte** des règles européennes convenues **dans le cadre des politiques locales**.

  Nous assurons la **coordination** et/ou contribuons à divers rapports internationaux (qui sont parfois un élément de contrôle des engagements pris par la Belgique).

- *Soutien à la présidence belge du Conseil de l'UE :*

  De janvier à juin 2024, la Belgique assurera la présidence du Conseil de l'Union européenne. Cela offre à la Belgique **l'occasion** d'inscrire des thèmes prioritaires à l'ordre du jour européen, mais aussi de pouvoir influencer le résultat/futur d'un certain nombre de dossiers en cours de négociation.

  Ensemble avec les autres administrations fédérales, nous assurons la **préparation interne et la concertation** avec nos partenaires fédéraux et nationaux et participons activement aux initiatives du SPF Affaires étrangères, compte tenu des ressources qui nous sont allouées pour faire de cette présidence un succès.

  Nous nous efforçons, en consultation avec nos contacts internationaux, de fournir des **bonnes pratiques et des solutions innovantes** aux défis de la protection sociale et de les partager au niveau national avec les acteurs concernés et intéressés.

  Concrètement : nous organiserons pour les cellules stratégiques les différents trajets (politiques, lobbying, organisationnels, budgétaires) nécessaires à la réalisation des ambitions politiques de la Belgique en tenant compte des dossiers et obligations européennes qui incombent à la présidence du Conseil.

11. Nous suivons et accompagnons des processus de financement de la sécurité sociale

Une **bonne gestion financière** de la sécurité sociale contribue à sa **durabilité**, également dans une perspective internationale. Nous avons une **responsabilité transversale** à travers les systèmes dans les processus financiers, budgétaires et comptables de la sécurité sociale.

- *Le budget :*

  Nous **coordonnons** et soutenons le processus d'élaboration et d'approbation des budgets de protection sociale. À cette fin, nous **centralisons** les données nécessaires, **consolidons** les budgets des IPSS par régime et par branche, et contribuons à la rédaction de l'Exposé général du budget pour le Parlement.

Nous **suivons mensuellement** l'exécution du budget, nous nous occupons du **calcul** de **la subvention de l'État** et du **financement alternatif** des systèmes de sécurité sociale, et enfin, nous assurons leur **paiement.**

Concrètement, l'exécution du budget est fournie aux parties prenantes concernées sur une base mensuelle.

- *Comptabilité IPSS :*

  Nous soutenons les **processus comptables** des IPSS, assurons le fonctionnement et le secrétariat de la **Commission de normalisation de la comptabilité des IPSS**.

  Nous sommes responsables de **l'approbation des comptes annuels** des IPSS par les ministres de tutelle. Nous assurerons la **consolidation** des comptes annuels des IPSS certifiés par la Cour des Comptes à partir de 2024.

- *Comptes nationaux et obligations statistiques internationales :*

  En fonction de l'élaboration des Comptes nationaux, nous assurons la **consolidation** des comptes économiques **par branche et par institution** de sécurité sociale.

  Nous sommes également chargés d'établir les « **comptes sociaux** » (SESPROS - Recettes et Dépenses de protection sociale) et les « **comptes de la santé** » (SHA - Consommation finale de biens et services de santé et de soins de longue durée) pour la Belgique.

12. Nous continuons à développer notre centre d'expertise transversal sur la sécurité sociale.

Nous occupons une **position** transversale **cruciale** dans la gestion des connaissances dans le domaine de la protection sociale en Belgique. Nous **renforçons en permanence nos connaissances et notre expertise** en matière de protection sociale, sur la base de nos activités de suivi et de nos études d'impact, mais aussi en acquérant systématiquement des connaissances scientifiques.

- *Garantir et développer les connaissances et l'expertise internes*

  Nous considérons qu'il est important que l'expertise présente dans notre organisation soit utilisée au maximum pour la préparation et la mise en œuvre des politiques. Nous développons constamment notre expertise et **donnons à nos collaborateurs la possibilité** de devenir des **experts reconnus dans leur domaine**. Nous voulons sécuriser ces connaissances au sein de notre organisation et les rendre **transférables et accessibles**, y compris pour nos partenaires et nos parties prenantes.

Un aspect important sera de s'assurer que nos processus de travail quotidiens **soutiennent la productivité des connaissances**, de sorte que les informations pertinentes soient identifiées, collectées et interprétées pour être utilisées dans l'amélioration progressive de nos opérations et services.

- *Partage des connaissances au sein du réseau de sécurité sociale*

  Nous prévoyons une **approche transversale** dans laquelle la coopération avec d'autres départements et partenaires est centrale. Nous partageons les résultats de recherche et les analyses qui sous-tendent nos propositions politiques avec nos partenaires, les parties prenantes et, le cas échéant, avec le grand public.

  Nous misons sur un approfondissement et un élargissement permanents de nos connaissances et idées, en étant attentifs aux évolutions dans d'autres domaines ou niveaux politiques qui **ont un impact** sur la protection sociale.

- *Développer une plateforme de connaissances*

  Dans la pratique, la coopération et le partage des connaissances ne sont pas toujours évidents. Nous accordons donc également une attention suffisante au développement de systèmes de connaissances afin de mettre les **informations à la disposition** de **tous ceux qui en ont besoin**, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du département, lorsque cela est utile.

13. Nous assurons des analyses objectives, menons des recherches scientifiques et contrôlons des tendances

Une politique proactive qui veut réaliser une sécurité sociale émancipatrice efficace doit pouvoir s'appuyer sur des **données objectives et opportunes** qui permettent un suivi continu des mesures prises, afin de pouvoir procéder à des ajustements si nécessaire.

- *Construire une culture de suivi et d'évaluation*

  Nous **jouons un rôle de premier plan** dans le développement d'une culture du suivi et de l'évaluation **au sein du réseau de la sécurité sociale** et nous continuons à développer notre expertise en matière de suivi et d'évaluation.

  Le cas échéant, nous développons les activités de suivi et d'évaluation en **coopération** avec d'autres acteurs et/ou parties prenantes. Nous misons sur la **poursuite du développement** des activités de suivi et **l'ancrage** d'un suivi qualitatif dans les processus politiques nationaux et internationaux dans lesquels nous sommes impliqués.

  Concrètement : poursuivre et ancrer structurellement les activités développées avec les partenaires dans le cadre du groupe de travail sur l'impact social de COVID-19. Élargir le champ d'action de ce groupe de travail à l'impact social de la crise provoquée par la guerre en Ukraine.

- *Une organisation fondée sur les données*

  L'importance des données en tant que matière de base pour le pilotage des processus politiques dans toutes sortes de contextes a, certainement au cours de la dernière décennie, énormément augmenté. Les données sont également la matière de base d'une politique de protection sociale fondée sur des preuves. La capacité d'évaluer les besoins de protection sociale et leurs effets dépend des données disponibles.

  Nous continuons à nous développer pour devenir une organisation axée sur les données. Nous explorons de nouvelles possibilités d'exploitation et de sources de données et prenons des initiatives pour améliorer la disponibilité et l'accessibilité des données de base. Ce faisant, nous nous alignons sur les tendances et recommandations internationales et scientifiques en matière d'utilisation des données.

  Nous nous concentrons également sur une meilleure utilisation des données pour optimiser les processus internes.

  Concrètement: avec les autres parties prenantes, nous étudions la possibilité d'exploiter davantage les données administratives à des fins d'analyse statistique.

- *Collecte systématique de preuves scientifiques*

  Nous nous efforçons toujours de confirmer ou d'infirmer les hypothèses **de la manière la plus factuelle et la plus objective possible**. Nous activons donc un **enrichissement mutuel** entre la science et la politique et collectons systématiquement les **preuves scientifiques** de la politique sociale.

  Sur cette base, nous développons des **modèles de micro-simulation**, par exemple pour calculer l'impact financier et l'efficacité des propositions de politique sociale.

  Nous veillons à ce que les **preuves scientifiques fournies soient à jour**, grâce à nos propres recherches et à des **échanges** avec d'autres centres de connaissances et institutions universitaires, au niveau national et à l'étranger.

  Nous développons des initiatives et des outils pour intégrer les données probantes dans l'élaboration des politiques.

- *Renforcer la capacité statistique, de suivi et d'analyse*

  Les données statistiques objectives et qualitatives sont la devise du débat social. Nous renforçons nos statistiques existantes et développons les statistiques sur la protection sociale en coopération avec nos institutions partenaires.

  Nous contribuons à l'élaboration d'indicateurs et de cadres de suivi pour le monitoring de thèmes et de plans politiques spécifiques.

Nous **renforçons** notre **capacité de modélisation** afin de pouvoir réaliser à l'avance des estimations précises et fiables de l'impact des nouvelles initiatives politiques ou des ajustements.

14. Nous analysons et prospectons de nouveaux besoins

Nous surveillons l'impact des politiques et des propositions de politiques. Mais il est tout aussi important de détecter **de manière proactive les tendances et les incertitudes** et d'identifier les nouveaux besoins afin que les politiques, nos services et ceux des autres acteurs puissent être adaptés en temps utile. Nous **rendons régulièrement compte** de nos constatations et fournissons **de manière proactive des solutions possibles**.

A cette fin, une étude prospective sur les futures tendances de la sécurité sociale sera menée en tenant compte des thématiques développées lors du Forum de la sécurité sociale : évolution du travail, les bas revenus, le non recours aux droits, et le financement de la sécurité sociale. Il sera tenu compte notamment du groupe de haut niveau en matière de la protection sociale en Europe et des travaux de l' OCDE.

Une attention particulière sera portée sur les problèmes liés au coût de l'énergie pour les ménages et le rôle que peut jouer la sécurité sociale à cet égard.

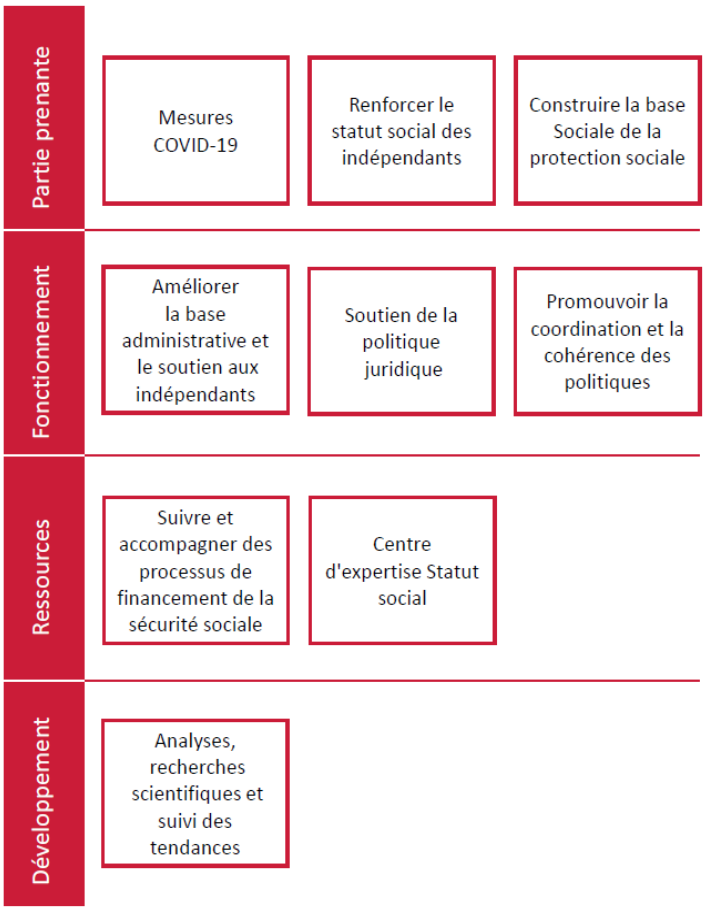
Nous prenons l'initiative dans ce domaine, mais nous ne pouvons pas le faire seuls. Nous nous engageons pleinement à **coopérer avec d'autres acteurs et avec le monde universitaire**, dans notre pays et à l'étranger.

Concrètement : lancement d'une étude, organisation de séminaires annuels sur les "nouvelles tendances" en sécurité sociale par une approche réseau.

6.2. Indépendants

Les entrepreneurs et les indépendants constituent l'épine dorsale de l'activité économique de notre pays. Ils occupent une place importante sur le marché des biens et des services.

Nous contribuons explicitement à la réalisation de la politique du ministre. Dans la carte stratégique ci-dessous, nous mentionnons les objectifs concrets axés sur les priorités politiques.



1. La poursuite et l'adaptation des mesures prises dans le cadre de la crise du Covid-19

Les PME belges **souffrent** de la crise économique due à la **pandémie**. Le contexte actuel de résurgence de la pandémie du Covid-19 et son impact sur les différents pans de notre économie montre à quel point la **sécurité sociale joue un rôle crucial et central** pour atténuer les effets les plus pernicieux de la crise sur la vie quotidienne de nos citoyens en leur fournissant une base solide pour absorber les chocs. Il semble qu'une nouvelle crise résultant de la guerre en Ukraine s'annonce et nécessitera également un ensemble de mesures adaptées.

- *Prolongation des mesures de crise temporaires :*

  Le gouvernement s'efforce de soutenir les indépendants pendant la crise sanitaire, en fonction de l'évolution de la pandémie, par des **mesures spécifiques** telles que le droit passerelle, le report et l'exonération des cotisations sociales ou les plans de remboursement.

  Nous **élaborons** les mesures temporaires, les transformons en **textes réglementaires**, calculons **l'impact budgétaire** et contrôlons **l'application uniforme** des mesures.

  Nous élaborons des **instructions claires** à l'intention des caisses d'assurance sociale pour les indépendants et **répondons aux questions pratiques** de ces dernières et des indépendants sur l'application de ces mesures.

- *« Nouveau » droit passerelle :*

  Sur la base des enseignements tirés de la crise, les travaux se poursuivront en vue **d'assouplir** les **conditions d'application** du droit passerelle classique inhérent au statut social des indépendants. Il permet aux personnes devenues vulnérables à la suite de la cessation de leur activité d'indépendant de conserver leurs droits aux soins de santé et aux allocations d'incapacité de travail et de bénéficier d'un soutien financier pendant une période maximale de 12 mois.

  Nous assumons un **rôle actif**, avec les autres acteurs, dans la **réflexion** sur le **nouveau droit passerelle** qui, d'une part, offre un **meilleur soutien** aux indépendants les plus touchés et, d'autre part, peut être appliqué de manière **plus simple et plus transparente** afin qu'il y ait moins de place pour l'interprétation.

2. Renforcer le statut social des indépendants

Comme annoncé dans l'accord de gouvernement, nous examinons dans quels cas une **plus grande convergence entre le statut** des salariés et celui des indépendants est possible et dans quelle mesure les différences (parfois importantes) entre les systèmes de sécurité sociale peuvent être réduites.

La déclaration de politique prévoit un **renforcement du statut social** des indépendants, avec une attention particulière aux pensions, au financement, à la politique de réintégration, au congé de maternité, aux personnes en situation de handicap et à la lutte contre la fraude sociale.

Diverses initiatives sont mises en place dans le secteur. Nous y apportons notre **soutien** en nous appuyant sur nos **connaissances et expertise transversales** ainsi que sur notre **expertise spécifique** concernant le statut social des indépendants.

- *Pensions :*

  Nous fournissons des **projections chiffrées** des propositions de réforme formulées et analysons leur **impact** sur la gestion globale des indépendants à court, moyen et long terme.

- *Financement :*

  Au sein du Comité général de gestion pour le statut social des travailleurs indépendants (CGG), des études et des rapports sont élaborés sur le « financement du système » et sur la « solidarité au sein du système ».

  Nous fournissons des **analyses chiffrées** pour étayer le débat et donnons notre **avis** sur le contenu des rapports.

- *Politique de réintégration des travailleurs indépendants en incapacité de travail de longue durée :*

  Au sein du CGG, nous **participons activement** à **l'élaboration** de cette politique. En outre, nous calculons l'impact budgétaire de la ou des mesures éventuelles qui sont élaborées.

  Nous coordonnons les activités du Collège national de médecine d'assurance sociale. Nous veillons à ce qu'une attention suffisante soit accordée à la situation des travailleurs indépendants.

- *Congé de maternité :*

  Nous **développons la mesure** visant à allonger la durée du congé de maternité pour les indépendants et **calculons** son **impact** budgétaire.
  En outre, nous établirons des **instructions claires** à l'intention des caisses d'assurance sociale afin que cette mesure soit appliquée uniformément à tous les travailleurs indépendants.

- *Personnes en situation de handicap :*

  En collaboration avec l'Institut national d'assurances sociales pour travailleurs indépendants (INASTI), nous étudions les moyens de **supprimer** les **obstacles** qui empêchent les personnes en situation de handicap de **développer** une activité indépendante.

- *Lutte contre la fraude sociale :*

  La fraude et les abus compromettent la durabilité, le caractère abordable, la crédibilité et la base sociale de notre protection sociale. Les services d'inspection ont un rôle clé dans cette lutte.

Nous avons principalement un **rôle de soutien envers les services d'inspection** dans l'application des procédures (européennes), dans la mise en œuvre des organes de contrôle européens (comme l'Autorité européenne du Travail).

3. Une large base sociale

Nous voulons nous assurer que les citoyens, et les indépendants en particulier, **comprennent ce que comporte** le système global de protection sociale pour les indépendants, ce qu'il **peut représenter** pour eux et où ils **peuvent s'adresser**.

Nous voulons **préciser** quelles sont les règles et les procédures, pourquoi ces règles existent et comment elles évoluent le cas échéant pour toujours être adéquates. Nous montrons **notre rôle et notre expertise** dans l'ensemble et ce pour quoi les gens peuvent se tourner vers nous ou vers **d'autres acteurs** tels que l'ONSS ou les caisses d'assurance sociale.

4. Améliorer la base administrative et le soutien aux indépendants

La protection sociale n'est efficace que si le bénéficiaire peut **facilement y prétendre** et **l'utiliser**. Il est crucial que les services restent proches et accessibles et, surtout, qu'ils **évitent** le risque **d'exclusion numérique** des indépendants, qui connaissent mal les technologies modernes.

- *Une réglementation claire, compréhensible et appliquée de manière uniforme*

  Un aspect fondamental de l'accessibilité à la protection sociale est **la clarté et la compréhensibilité** des règles et conditions applicables. La législation à laquelle un citoyen est confronté aujourd'hui en ce qui concerne les droits qu'il peut faire valoir est souvent complexe.

  Nous contrôlons **l'application uniforme et correcte** de la réglementation par nos propres services et par toutes les caisses d'assurance sociale (la Caisse nationale auxiliaire, les caisses d'assurance sociale privées telles qu'Acerta, Partena, Liantis, etc.) afin de garantir l'égalité des chances et de traitement pour tous.

  Nous saisissons les **questions** relatives aux statuts sociaux et à leurs interactions, étant donné que les carrières individuelles sont de plus en plus **mixtes et complexes**. Nous fournissons des **informations concrètes** et élaborons des instructions pour les acteurs professionnels actifs dans le statut social. Pour cela, nous utilisons la **plateforme interactive de partage de connaissances** Piramid.

  Dans le cadre de notre **rôle de soutien politique**, nous faisons des propositions concrètes pour **la réforme, le renforcement et la simplification** des règlements et nous développons des initiatives politiques spécifiques (comme l'élaboration pratique du congé de deuil ou l'évaluation du statut d'étudiant indépendant).

5. Soutien de la politique juridique

Nous assurons un service juridique correct, rapide et efficace à la **cellule stratégique et aux partenaires internes et externes**.

Nous assurons le **contrôle de la qualité** de **l'ancrage juridique** correct des politiques. Nous nous coordonnons avec les autres partenaires impliqués tels que l'ONSS, les comités de gestion et autres.

Nous assurons la gestion et le suivi des **litiges en matière de sécurité sociale**. A cet égard, nous établissons un processus clair et régulier pour tirer les conséquences de la jurisprudence et proposer des recommandations aux cellules stratégiques.

6. Favoriser la coordination et la cohérence de la politique

La complexité de l'environnement de la sécurité sociale est un défi démocratique à relever. Au de-là de la répartition des compétences légales et administratives et du rôle premier des partenaires sociaux et des IPSS, certains défis transversaux méritent d'être relevés.

Le SPF peut aider à développer une approche transversale et moyen et long terme. Certaines thématiques transversales comme la manière de prendre en compte les revenus, les concepts de cohabitation ou autres sont des points parmi d'autres où le SPF peut apporter une valeur ajoutée. Les défis transversaux de la protection sociale nécessitent une **coopération** entre tous les acteurs de la sécurité sociale. Une première étape à ce niveau consiste à développer une approche en réseau pour relever les **défis transversaux** de la protection sociale.

- *Rôle transversal du SPF Sécurité sociale :*

  Nous continuons à nous développer en tant que service public transversal.

  Nous **aidons à rendre plus claire** la **cohérence** entre les initiatives des différentes branches, régimes, niveaux de compétence ou domaines d'expertise. Nous **lançons** et coordonnons des **projets et des programmes politiques complexes** dans le domaine de la préparation ou de l'évaluation des politiques qui découlent des déclarations politiques des ministres compétents.

  Concrètement : soutien, input et suivi des notes de politiques générales et notes d'orientation politique aux différents ministres de tutelle.

- *Un profil clair en tant que facilitateur de réseau :*

  Nous développons une **méthodologie** de facilitation de réseau pour **soutenir** les projets et nos activités impliquant de multiples parties prenantes. Nous **dialoguons** activement avec les **différentes parties prenantes** du paysage de la protection sociale pour créer des synergies au service des citoyens.

Nous construisons des **réseaux structurels** avec des organisations partenaires primaires et secondaires sur des **thèmes prioritaires**. Cette **coopération** structurelle crée un cadre dans lequel nous pouvons répondre de manière **proactive** ainsi que de manière flexible et **souple** aux nouveaux développements dans certains thèmes prioritaires.

Concrètement : développement de la professionnalisation de l'approche réseau dans nos projets et activités, soutien aux IPSS pour certaines dispositions communes de leur contrat d'administration (charte de l'assuré social, non take-up, fracture numérique,…), déploiement de thématiques transversales et innovantes en accord avec les ministres de tutelle.

- *Soutenir la présidence belge du Conseil de l'UE :*

De janvier à juin 2024, la Belgique assurera la présidence du Conseil de l'Union européenne. Cela offre à la Belgique l'**occasion** de mettre des thèmes prioritaires à l'ordre du jour européen, mais aussi d'influencer le résultat/futur d'un certain nombre de dossiers en cours de négociation.

Avec les autres administrations fédérales, nous assurons la **préparation interne** et la **concertation** avec nos partenaires fédéraux et nationaux, et participons activement aux initiatives du SPF Affaires étrangères, en tenant compte des ressources qui nous sont allouées pour faire de cette présidence un succès.

En consultation avec nos contacts internationaux, nous nous efforçons de fournir des **bonnes pratiques** et des **solutions innovantes** aux défis de la protection sociale et nous les partageons au niveau national avec les acteurs concernés et intéressés.

Concrètement, nous organiserons pour les cellules stratégiques les différents trajets (politiques, agenda setting, organisationnels, budgétaires) nécessaires à la réalisation des ambitions politiques de la Belgique en tenant compte des dossiers et obligations européennes qui incombent à la présidence du Conseil.

7. Suivi des processus financiers

Nous avons une **responsabilité transversale** à travers les régimes dans les processus financiers, budgétaires et comptables de la sécurité sociale.

- *Le budget* :

Nous coordonnons et soutenons le processus **d'élaboration et d'approbation des budgets** de protection sociale. À cette fin, nous centralisons les données nécessaires, consolidons les budgets des IPSS par régime et par branche, et contribuons à la rédaction de l'Exposé général du budget pour le Parlement.

Nous suivons mensuellement l'exécution du budget, nous nous occupons du calcul de la subvention de l'État et du financement alternatif des régimes de sécurité sociale, et enfin, nous assurons leur paiement ;

- *Comptabilité IPSS :*

  Nous **soutenons** les **processus comptables** des IPSS, assurons le fonctionnement et le secrétariat de la Commission de normalisation de la comptabilité des IPSS.

  Nous sommes responsables de l'approbation des comptes annuels des IPSS par les ministres de tutelle. Nous assurerons la consolidation des comptes annuels des IPSS certifiés par la Cour des Comptes à partir de 2024.

- *Comptes nationaux et obligations statistiques internationales :*

  En fonction de la rédaction des Comptes nationaux, nous assurons la **consolidation** des comptes économiques par branche et par institution de sécurité sociale.

  Nous sommes également chargés **d'établir** les « **comptes sociaux** » (SESPROS - Recettes et Dépenses de protection sociale) et les « **comptes de la santé** » (SHA - Consommation finale de biens et services de santé et de soins de longue durée) pour la Belgique.

8. Centre d'expertise Statut social indépendants

Nous occupons une position transversale cruciale dans la gestion des connaissances dans le domaine de la protection sociale en Belgique. En particulier, en ce qui concerne la sécurité sociale des indépendants, nous disposons **de connaissances et d'une expertise approfondies**, tant au niveau actuariel que réglementaire.

Nous misons sur **un approfondissement et un élargissement permanents** de nos connaissances et idées, en étant **attentifs** aux **évolutions** dans d'autres domaines ou niveaux politiques qui **ont un impact** sur la protection sociale des indépendants. Nous développons constamment notre expertise et donnons à nos collaborateurs la possibilité de devenir des **experts reconnus** dans leur domaine.

Nous voulons sécuriser ces connaissances dans notre organisation et les **rendre transférables et accessibles**, également au **large réseau** d'institutions impliquées dans la protection sociale des indépendants. À cette fin, nous utilisons notre plateforme Piramid, qui continue de se développer au sein du secteur en tant que **base de connaissances de référence** pour le statut social des travailleurs indépendants.

9. Analyses, recherche scientifique et contrôle des tendances

Une bonne politique repose sur une **base scientifique solide**. Le **suivi et l'évaluation** qualitatifs permettent d'adapter les politiques, d'éviter la répétition des erreurs, de mieux anticiper les tendances et les incertitudes... En bref, ils peuvent renforcer considérablement **l'efficacité et l'efficience de la politique** et contribuer à une politique sociale plus durable.

Nous nous efforçons toujours de confirmer ou d'infirmer les hypothèses **de la manière la plus factuelle et la plus objective possible**. Nous activons donc un enrichissement mutuel entre la science et la politique et collectons systématiquement les preuves scientifiques de la politique sociale. Sur cette base, nous développons des **modèles de micro-simulation**, par exemple pour calculer **l'impact financier** et **l'efficacité** des propositions de politique sociale.

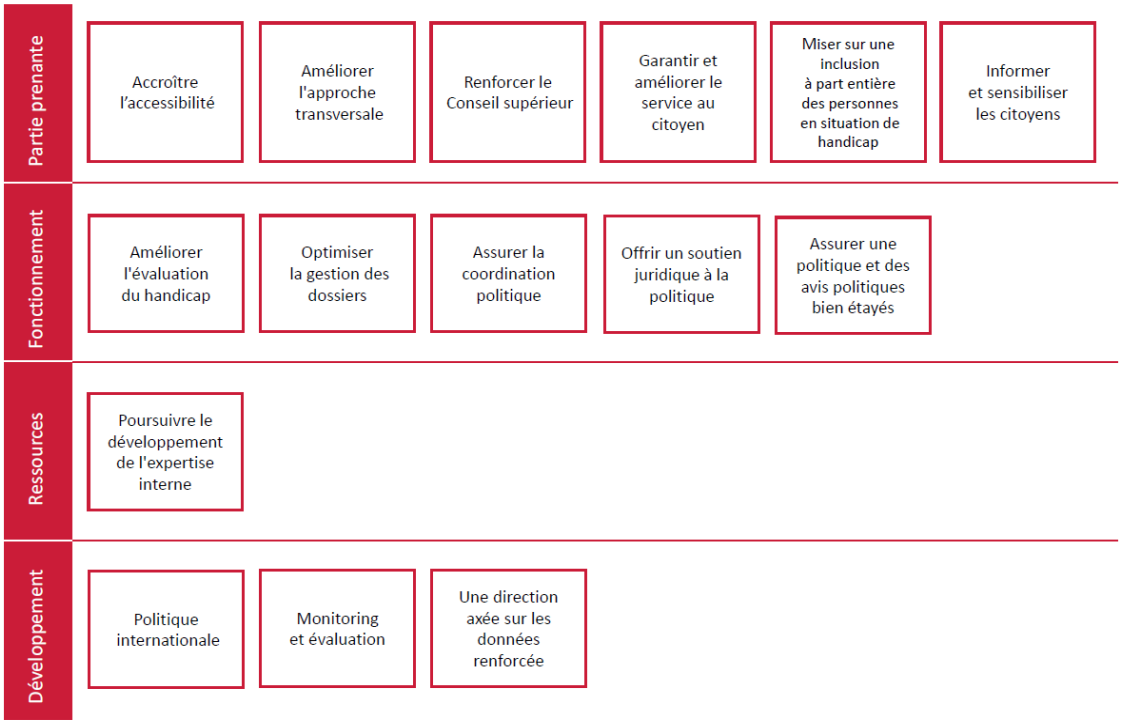
6.3. Personnes handicapées

Les personnes en situation de handicap font partie des groupes de population les plus vulnérables de notre pays en raison des nombreux obstacles auxquels elles sont confrontées tout au long de leur vie. L'accord de gouvernement est très clair à cet égard : la politique menée sera inclusive et tiendra compte des besoins spécifiques des personnes en situation de handicap. Les personnes en situation de handicap doivent pouvoir participer de manière autonome et complète à la société. La Direction Générale des Personnes Handicapées (DGHAN) joue un rôle essentiel à cet égard, notamment en renforçant l'indépendance financière des personnes en situation de handicap. Nos équipes pluridisciplinaires évaluent l'impact du handicap d'une manière compatible avec la pleine inclusion de tous les citoyens.

Nous contribuons explicitement à la réalisation de la politique du ministre chargé des personnes handicapées. Dans la carte stratégique ci-dessous, nous mentionnons les objectifs concrets axés sur les priorités politiques.

Le gouvernement a débloqué un budget de plus de 5 millions d'euros pour investir dans les services de la DG HAN et dans l'innovation informatique, donnant ainsi à la DG HAN un élan supplémentaire pour redevenir une organisation exemplaire en termes de service aux citoyens, de gestion professionnelle des activités et d'amélioration de l'adéquation des politiques d'inclusion des personnes en situation de handicap.

Depuis le début de la législature, les axes prioritaires de la politique ont été précisés dans le cadre du programme global EXCEL HAN. Sa réalisation est un pilier fondamental de ces objectifs stratégiques. Chaque objectif mentionné ci-dessous est couvert par un ou plusieurs projets du programme EXCEL HAN.



1. Accroître l'accessibilité

Outre notre responsabilité transversale en matière de soutien politique, nous avons également une responsabilité exécutive pour les personnes en situation de handicap : nous évaluons la perte d'autonomie, accordons des allocations et des prestations sociales et fiscales et délivrons des cartes de stationnement. En 2021, le système ARR/AI comptait **217.299 ayants droit**, 121.066 demandes et révisions ont été traitées et 143.787 évaluations du handicap ont été réalisées (tant en ce qui concerne les allocations que la délivrance d'une attestation ou d'une carte de stationnement).

Nous souhaitons explicitement **renforcer l'accessibilité** à nos services, à l'information et aux droits des personnes en situation de handicap en vue de réduire le non-recours (« non take-up » - NTU).

- *Services multicanaux :*

  L'accessibilité signifie qu'il n'y a **pas d'obstacles** pour les citoyens, quelles que soient leurs capacités physiques ou numériques, pour communiquer avec nous ou utiliser nos services.

  Nous mettons donc nos services à disposition par le biais de **différents canaux physiques et/ou numériques** afin que le citoyen intéressé puisse formuler ses demandes d'informations ou faire valoir ses droits selon le canal qui **convient le mieux** à ses capacités.

  Concrètement, cela signifie que les citoyens, selon leurs préférences, peuvent accéder à nos services ou à nos informations physiquement dans nos bureaux ou dans d'autres lieux proches du citoyen, par téléphone, par courrier traditionnel, par courriel ou par Internet, voire, à terme, par le biais de nouveaux médias. À court terme, nous examinons comment nous pouvons reconstruire un centre de contact à part entière qui garantisse une accessibilité téléphonique maximale de première ligne pendant les heures de bureau et qui serve également de point de contact à part entière, chaleureux et inclusif pour les personnes dans les centres régionaux. Une attention particulière est également accordée à l'amélioration de la compréhension de notre communication et à l'empathie dans nos contacts avec les citoyens.

  Nous veillons à ce que nos services soient organisés à proximité des citoyens et soient accessibles à tous les citoyens, avec une attention particulière pour les citoyens les plus vulnérables et ceux qui ont peu de connaissances des outils numériques (**évitement absolu de l'exclusion numérique**). L'augmentation substantielle de notre contingent de travailleurs sociaux doit contribuer à la réduction du "non-recours" et au développement d'une politique "d'accostage" envers les personnes en situation de handicap qui risquent le plus de ne pas pouvoir faire valoir leurs droits.

  Comme déjà mentionné, le développement de nos centres régionaux en centres de services "modèles" est également un levier important pour rendre nos services plus accessibles, tout comme l'étroite collaboration avec les partenaires sociaux et les autres acteurs professionnels, notamment les communes et les CPAS et les mutuelles.

- *Des règles compréhensibles :*

  Un aspect fondamental de l'accessibilité à la protection sociale est **la clarté et la compréhensibilité** des règles et conditions applicables. La **législation** à laquelle une personne en situation de handicap est confrontée aujourd'hui en ce qui concerne les droits qu'il peut faire valoir est **complexe**.

  Malgré la richesse des informations disponibles sur l'internet, il n'est **pas toujours facile** pour les citoyens de comprendre quels sont leurs **droits et obligations individuels** en termes concrets. Les informations sont souvent obsolètes, incomplètes ou incompréhensibles et les différentes sources se contredisent parfois.

  Nous veillons à ce que toutes les **informations pertinentes** soient disponibles ensemble, d'une manière et dans un **langage compréhensibles pour tout citoyen ordinaire**. Nous veillons à ce que les informations que nous mettons à disposition soient toujours **actuelles** et conformes aux dernières réglementations.

- *Propositions concrètes de simplification de la législation*

  Dans le cadre de notre rôle de soutien politique, nous fournissons des propositions concrètes pour la réforme et la simplification de la législation (dépassée) en vue de rendre la politique **aussi compréhensible que possible** pour les parties prenantes, et nous élaborons des initiatives politiques spécifiques. Ce faisant, nous veillerons explicitement à **simplifier** les **exigences administratives** des systèmes de protection sociale lorsque cela est nécessaire ou possible. Nous utiliserons activement l'expérience de nos professionnels et des personnes en situation de handicap, notamment par l'analyse des plaintes et des recours, pour proposer des améliorations et des simplifications.

- *Procédure de demande simple et rapide :*

  Chaque citoyen doit pouvoir prétendre à la protection sociale à laquelle il a droit **aussi facilement que possible**.

  Nous misons à ce niveau sur une politique active à deux voies : d'une part, nous voulons, **dans la mesure du possible**, accorder **automatiquement** à chaque citoyen les droits auxquels il peut prétendre et, d'autre part, nous veillons, pour les matières plus complexes où l'octroi automatique n'est pas possible, comme l'octroi d'une allocation pour personnes handicapées, à ce que la **procédure de demande** soit profondément modernisée, dans un but de **simplification** et d'utilisation optimale des sources authentiques et des informations disponibles au sein des autorités, afin de **réduire la charge administrative** pour le demandeur, **d'accélérer le délai de traitement** et d'assurer une transparence optimale pour que le citoyen puisse suivre l'évolution de son dossier.

Les longues listes d'attente et l'inaccessibilité des services sont des obstacles qui doivent être résolus en priorité. Nous prenons les initiatives nécessaires et assurons un suivi et une gestion optimale des délais de traitement. Nous nous engageons à ce que le délai moyen de traitement (de la complétude du dossier à la décision) soit de 3 mois d'ici fin 2023 pour les reconnaissances dans le cadre de l'AI et de l'ARR. Pour les cas urgents et aigus, nous appliquons une procédure qui ne peut dépasser un délai de traitement d'un mois.

- *Approche proactive du non take-up :*

  Nous voulons employer nos **travailleurs sociaux** de manière plus proactive dans la lutte contre le NTU, notamment en prévenant les refus lorsqu'ils sont dus à un manque d'information ou à une absence d'évaluation du handicap. Nous avons une politique active « d'accostage » dans ces situations.

  Nous étudions la possibilité **d'identifier de manière proactive** les bénéficiaires d'allocations de remplacement de revenu (ARR) ou d'allocations d'intégration (AI), qui ne remplissaient pas auparavant les conditions de revenu mais sont médicalement éligibles, sur la base des données les plus récentes possibles sur la composition et le revenu du ménage. En cas de changement de circonstances, un nouveau calcul **automatique** peut être effectué ou, si toutes les données ne sont pas administrativement disponibles, une demande spécifique d'informations supplémentaires peut être envoyée.

2. Améliorer l'approche transversale

Une politique moderne en matière de handicap exige l'intégration de la dimension du handicap dans tous les domaines de la politique et une coopération étroite entre les différents partenaires. Après tout, la réalisation de l'objectif et la mise en œuvre de la Convention des Nations unies relative aux droits des personnes handicapées ne peuvent réussir que si tous les acteurs, dans tous les domaines et à tous les niveaux politiques, y travaillent activement ensemble.

Grâce à notre rôle de coordination dans la rédaction et le suivi du **Plan d'action fédéral Handicap**, ainsi que dans la gestion du réseau fédéral des personnes handicapées, nous fournissons un cadre global pour la mise en œuvre et le suivi des engagements du gouvernement.

Nous soutenons également le fonctionnement du **CIM Bien-être, Sport, Familles et Handicap** tant au niveau organisationnel qu'au niveau du soutien politique, favorisant ainsi la nécessaire coopération interfédérale. Nous examinons les conséquences de la précédente réforme de l'État du point de vue des personnes en situation de handicap, et faisons des propositions pour remédier aux conséquences indésirables pour elles (par exemple, par des campagnes d'information).

3. Renforcer le Conseil supérieur

Nous apportons un **soutien juridique et sur le plan du contenu** aux différentes commissions et conseils, notamment au Conseil supérieur national des personnes handicapées (CSNPH).

Nous visons une **coopération étroite et structurelle** avec le Conseil national afin d'accroître **leur implication dans le processus politique** et de renforcer l'attention portée à l'impact des mesures ou du fonctionnement opérationnel sur les personnes en situation de handicap.

En outre, nous soutenons **l'expansion de la capacité politique** du CSNPH.

4. Garantir et améliorer les services aux citoyens

La confiance des citoyens dans les pouvoirs publics est en partie déterminée par la qualité des services fournis par les services publics.

- *Orientation client et analyse de la satisfaction*

  Pour nous, l'orientation client signifie **agir en fonction des besoins et des attentes** de nos parties prenantes. Pour eux, nous devons faire les bonnes choses de la bonne manière.

  Nous nous efforçons de créer une culture axée sur la compréhension et la prise en compte de la situation individuelle unique des personnes en situation de handicap qui utilisent nos services.

  Nous sondons systématiquement la **satisfaction des citoyens** vis-à-vis de nos services et, sur la base de ces résultats, nous renforçons notre orientation client et nos services afin de les adapter de manière optimale aux besoins et aux attentes de la société.

- *Une approche moderne et multidisciplinaire*

  Nous agissons dans le cadre d'une **approche moderne du handicap**. Il s'agit notamment de mieux évaluer les situations souvent complexes d'une personne en situation de handicap. Nous misons sur une **évaluation multidisciplinaire** dans laquelle plusieurs acteurs de différentes disciplines médicales, paramédicales ou autres contribuent à l'évaluation du handicap. Cela contribue à une meilleure compréhension de la situation vécue par la personne et à humaniser la procédure. Le principal objectif de cette approche est d'accroitre l'inclusion des personnes en situation handicap en leur accordant les aides nécessaires et adaptées à leurs besoins. Nous prévoyons de développer cette approche au sein des centres médicaux régionaux existants.

5. Miser sur une inclusion à part entière des personnes en situation de handicap

L'une de nos principales missions est d'accorder des droits sociaux aux personnes en situation de handicap **afin de soutenir leur indépendance économique et leur autonomie**. Les personnes en situation de handicap sont confrontées à des défis particuliers en termes de risque de pauvreté, d'exclusion sociale et d'intégration sur le marché du travail (privé et public).

- *Participation active au marché du travail* :

  Pour les personnes en situation de handicap, la participation au marché du travail signifie à la fois une **meilleure intégration sociale** et une possibilité **d'améliorer leur niveau de vie**. Un point essentiel à cet égard est de sensibiliser et de donner les moyens aux personnes inactives sur le marché du travail - et en particulier les malades de longue durée et les personnes en situation de handicap – pour accéder au monde du travail et de veiller à ce que nous accordions l'attention nécessaire à leurs difficultés.

- *Suppression maximale des barrières et des goulets d'étranglement :*

  Nous avons une **approche holistique** du handicap et contribuons à **l'élimination des goulets d'étranglement** pour les personnes en situation de handicap et les personnes souffrant de maladies de longue durée. Cela signifie, d'une part, que nous prenons nous-mêmes des mesures concrètes et, d'autre part, que nous encourageons d'autres administrations à le faire et que nous collaborons avec elles pour lutter contre la discrimination et parvenir à une inclusion maximale.

  Nous prenons les initiatives nécessaires pour lutter contre les pièges à l'inactivité et corriger les incohérences réglementaires. Les dispositions actuelles permettant de combiner les allocations avec un revenu du travail limité ne sont pas toujours organisées selon le principe selon lequel travailler plus devrait également rapporter davantage. Cela s'applique en particulier aux chômeurs, aux bénéficiaires du revenu d'intégration et aux personnes bénéficiant d'une allocation de remplacement de revenu.

6. Informer et sensibiliser les citoyens

- *Communication proactive et inclusive* :
  Le citoyen, dans sa recherche **d'informations**, doit presque **immédiatement trouver** et **comprendre** les informations fournies par le SPF. Cela signifie que nous devons être présents sur les canaux utilisés par ces citoyens et que les informations doivent être rédigées de manière accessible et compréhensible.

  Nous voulons nous assurer que les citoyens, et les personnes en situation de handicap en particulier, comprennent ce que comporte le système global de protection sociale, ce qu'il peut représenter pour eux et où ils peuvent s'adresser.

  Afin d'atteindre chaque citoyen, nous cherchons activement à coopérer avec d'autres acteurs à l'intérieur, mais aussi à l'extérieur du système de sécurité sociale, tels que les groupes d'intérêt, avec lesquels nous entrons activement en dialogue, nous investissons dans des méthodes et des plateformes pour impliquer directement les citoyens (participation citoyenne) et nous prêtons attention aux méthodes innovantes qui peuvent améliorer notre portée.

7. Améliorer l'évaluation du handicap

Nous assurons la bonne décision au bon droit en évaluant mieux les situations souvent complexes des personnes en situation de handicap.

- *Évaluations multidisciplinaires :*

  Nous appliquerons une évaluation multidisciplinaire dans laquelle **plusieurs acteurs** de différentes disciplines médicales, paramédicales ou autres **contribuent** à **l'évaluation du handicap**. Cela permet une **meilleure compréhension** de la personne et de sa situation, ce qui permet de consacrer **plus de temps au contact** avec la personne et de prendre une **décision correcte,** en accord avec les besoins et les droits réels de la personne en situation de handicap. A court terme, des équipes d'évaluation seront mises en place dans tous les centres régionaux où les principales disciplines sont représentées : médecins, assistants sociaux, infirmiers, kinésithérapeutes, psychologues et ergothérapeutes.

  Nous réservons plus de temps pour le contact avec la personne en situation de handicap et contribuons à une meilleure compréhension de la personne derrière le patient afin de prendre une décision correcte en fonction de sa situation spécifique. C'est pourquoi nous voulons mettre en place une évaluation multidisciplinaire dans laquelle plusieurs acteurs des disciplines médicales, paramédicales ou autres contribuent à l'évaluation du handicap.

  La nécessité de développer pleinement l'approche multidisciplinaire est d'actualité depuis des années et est renforcée par la Convention de l'ONU et le Conseil supérieur national des personnes handicapées (CSNPH). Le fonctionnement multidisciplinaire a déjà été ancrée juridiquement dans l'arrêté royal du 22 mai 2003.

- *Étude sur la rémunération et le statut des médecins :*

  La rémunération des médecins nommés et le statut des médecins statutaires constituent un sujet de discorde depuis une vingtaine d'années et expliquent la **pénurie chronique** de médecins.

  Cela a un **impact négatif** sur les délais de traitement. Nous étudions les différentes possibilités d'un **nouveau modèle de rémunération** et d'un **statut amélioré** et formulons les recommandations politiques nécessaires. A cette fin, nous coopérons avec le SPF BOSA et d'autres administrations confrontées aux mêmes problèmes.

- *Expansion des centres multidisciplinaires régionaux :*

  Nous sommes en train de convertir nos **centres médicaux existants** en **centres multidisciplinaires régionaux** afin de soutenir l'évaluation multidisciplinaire visée du handicap. Le changement de nom reflète la volonté de développer pleinement le fonctionnement multidisciplinaire. Les équipes administratives et les équipes d'évaluation seront intégrées dans les centres régionaux afin de pouvoir organiser le service de la meilleure façon possible en termes de qualité et d'intégralité, dans l'intérêt des personnes en situation de handicap.

8. Optimiser la gestion de dossier

Nous prenons les initiatives nécessaires pour rationaliser les méthodes de travail au sein de toutes les équipes, pour garantir l'égalité des chances dans l'octroi des droits, et pour optimiser le suivi et la gestion des délais de traitement.

- *Processus uniforme et harmonisé :*

  Nous **analysons** les **processus d'octroi** des droits et les motifs des décisions et les **unifions** afin de garantir l'égalité de traitement de chaque personne en situation de handicap.

- *Développement de la politique de qualité intégrale :*

  Nous continuons à développer le **suivi et le contrôle de la qualité** en vue de prendre des **décisions plus correctes et d'octroyer plus justement** les droits.

  Afin de pouvoir garantir notre qualité et notre conformité à tout moment et en tout lieu, nous envisageons le développement progressif d'un système de gestion de la qualité intégré, structuré et certifié pour les services directs aux citoyens, visant une amélioration continue basée sur les expériences de nos professionnels et des personnes en situation de handicap.

- *Une meilleure gestion des délais de traitement* :

  Nous **professionnalisons** notre suivi et notre gestion des **délais de traitement**. Nous nous engageons à réduire les délais de traitement (de la complétude du dossier à la décision) d'ici fin 2023, avec l'investissement du gouvernement, afin que le délai moyen de reconnaissance dans le cadre de l'AI ou de l'ARR soit de 3 mois.

- *Nouvel environnement informatique :*

  Nous adaptons également notre environnement informatique afin d'octroyer plus efficacement les droits à l'avenir et de pouvoir adapter nos processus de manière plus flexible. Cette démarche s'inscrit dans le cadre du vaste **programme TRIA**.

  Avec ce projet, nous développons une **nouvelle application** pour le traitement des demandes et des dossiers qui est conçue selon le principe du « built for change » afin que les améliorations des processus puissent être traitées plus facilement qu'auparavant, les données soient plus facilement accessibles pour l'analyse et que la communication aux personnes en situation de handicap soit plus facilement gérée. Une grande attention est accordée à l'implication des utilisateurs finaux du programme.

  Compte tenu de l'impact élevé de ce programme et de ses importantes implications budgétaires, une attention particulière est accordée à la gestion du programme et à la gestion des risques. La planification initiale et le scope ont déjà été ajustés à plusieurs reprises, de sorte que la réalisation selon la planification actuelle n'aura pas lieu avant fin 2024 au plus tôt. La complexité des différents modules, la pénurie sur le marché informatique et les limites des différentes équipes de projet nous obligent

régulièrement à procéder à des ajustements, qui sont supervisés par un comité de pilotage professionnel.

- *Coopération avec les partenaires :*

Nous maximisons les **synergies** avec d'autres services publics afin d'aider les personnes en situation de handicap à faire valoir leurs droits et d'optimiser et d'organiser plus efficacement nos propres opérations.

Nous investissons beaucoup dans la formation et l'éducation des membres du personnel des CPAS et des mutuelles et nous étudions également la possibilité d'une coopération avec le Service fédéral des Pensions (SFP) qui peut prendre en charge le paiement des allocations à l'avenir, puisqu'il possède déjà une grande expertise dans ce domaine grâce à son expérience dans le paiement des pensions.

9. Assurer la coordination politique

De par notre rôle transversal, nous contribuons activement à la coordination des politiques sociales. Nous contrôlons la cohérence entre les initiatives des différentes branches, systèmes, niveaux de compétence ou domaines d'expertise.

Nous lançons et coordonnons des projets et des programmes politiques complexes dans le domaine de la préparation ou de l'évaluation des politiques qui découlent des déclarations politiques des ministres compétents.

- *Le plan d'action fédéral « Handicap » :*

  Nous sommes responsables de l'élaboration et du suivi du Plan d'action fédéral Handicap et de la gestion du Réseau fédéral « Handicap », où nous fournissons le cadre général pour l'exécution des engagements du gouvernement.

  A travers de ce plan fédéral, la volonté est de pouvoir proposer des actions concrètes pour répondre aux différents obstacles rencontrés quotidiennement par les personnes en situation de handicap. Que ce soit l'emploi, l'accès à la culture via nos institutions fédérales, la santé, la non-discrimination ou bien l'accessibilité, ce plan permet à chaque ministre du gouvernement de s'impliquer et de mener une réelle politique d'handistreaming.

- *Rôle transversal du SPF Sécurité sociale :*

  Nous continuons à nous développer en tant que service public transversal.

  Nous **aidons à rendre plus claire** la **cohérence** entre les initiatives des différentes branches, régimes, niveaux de compétence ou domaines d'expertise. Nous **lançons** et coordonnons des **projets et des programmes politiques complexes** dans le domaine de la préparation ou de l'évaluation des politiques qui découlent des déclarations politiques des ministres compétents.

Concrètement : soutien, input et suivi des notes de politiques générales et notes d'orientation politique pour la ministre de tutelle et préparation de la CIM Bien-être, Sport, Familles et Handicap.

- *Un profil clair en tant que facilitateur de réseau :*

  Nous développons une **méthodologie** de facilitation de réseau pour **soutenir** les projets et nos activités impliquant de multiples parties prenantes. Nous **dialoguons** activement avec les **différentes parties prenantes** du paysage de la protection sociale pour créer des synergies au service des citoyens.

  Nous construisons des **réseaux structurels** avec des organisations partenaires primaires et secondaires sur des **thèmes prioritaires**. Cette **coopération** structurelle crée un cadre dans lequel nous pouvons répondre de manière **proactive** ainsi que de manière flexible et **souple** aux nouveaux développements dans certains thèmes prioritaires.

  Concrètement : développement de la professionnalisation de l'approche réseau dans nos projets et activités, en premier lieu avec les partenaires directs tels que le SPP IS, les entités fédérées, les communes et CPAS, les mutuelles. Nous préparons également la CIM pour la ministre.

10. Offrir un soutien juridique à la politique

Nous assurons un service juridique correct, rapide et efficace à la **cellule stratégique et aux partenaires internes et externes.**

Nous assurons le **contrôle de la qualité** de **l'ancrage juridique** correct des politiques.

11. Assurer une politique et des avis politiques bien étayés

Une bonne politique repose sur une **base analytique, juridique et scientifique solide**. Le **suivi et l'évaluation qualitatifs** permettent **d'adapter les politiques**, d'éviter la répétition des erreurs, de mieux anticiper les tendances et les incertitudes... En bref, ils peuvent renforcer considérablement l'efficacité et l'efficience de la politique et contribuer à une **politique sociale plus durable**, selon laquelle l'aide est fournie aux citoyens qui en ont le plus besoin (adéquation).

- *Soutien aux politiques fondées sur des données probantes*

  Nous assurons le soutien des décideurs politiques dans l'élaboration de politiques fondées sur des preuves. Ce faisant, nous nous assurons, entre autres, de cartographier **l'input** et **l'output de la politique** ainsi que **l'impact sur les conditions de vie** (outcome) et sur le financement de la politique de protection sociale.

Nous sommes responsables de la réalisation d'études préliminaires et d'analyses en fonction des mesures politiques envisagées. Nous réalisons ces analyses, le cas échéant, en collaboration avec les autres acteurs concernés. Nous investissons également dans le développement d'une cellule d'"analyse des données" au sein de la DG HAN, qui, grâce à l'accès aux données et à leur analyse, peut offrir une grande valeur ajoutée pour le soutien politique d'une part et le soutien à la gestion (système d'information de gestion) d'autre part.

- *Réforme de la législation*

  La **loi de 1987** a un besoin urgent de révision. Avec d'autres acteurs, nous évaluons la loi, formulons des **réformes et des simplifications** possibles en faveur des personnes en situation de handicap.

- *Propositions politiques concrètes*

  Nous jouons un rôle actif et formulons d'éventuelles initiatives politiques, dans différentes branches, visant à améliorer les politiques en faveur des personnes en situation de handicap. Il s'agit par exemple d'initiatives visant à favoriser la participation au marché du travail, à soutenir l'entrepreneuriat des personnes en situation de handicap ou à améliorer l'octroi des droits.

12. Poursuivre le développement de l'expertise interne

Nous renforçons en permanence nos connaissances et notre expertise en matière de protection sociale pour les personnes en situation de handicap, sur la base de **nos activités de suivi et de nos études d'impact**, mais aussi en acquérant systématiquement des **connaissances scientifiques** et en nous appuyant sur celles-ci pour développer une **vision claire** des défis et des besoins, à court et à long terme. Nous développons des approches possibles pour les défis anciens et nouveaux et alimentons ainsi la réflexion sur les solutions.

Nous considérons qu'il est important que **l'expertise présente** dans notre organisation soit **utilisée au maximum pour la préparation et la mise en œuvre des politiques**. Nous développons constamment notre expertise et donnons à nos collaborateurs la possibilité de **devenir des experts reconnus** dans leur domaine.

Nous prévoyons une **approche transversale** dans laquelle la **coopération** avec d'autres départements et partenaires est centrale. Nous **partageons les résultats de recherche et les analyses** qui sous-tendent nos propositions politiques avec nos partenaires, les parties prenantes et, le cas échéant, avec le grand public.

Nous accordons également une attention suffisante au **développement de systèmes de connaissances** afin de mettre les informations à la disposition de tous ceux qui en ont besoin, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du département, lorsque cela est utile.

Par le biais de vagues successives d'économies, les expertises de fond en matière de préparation, d'évaluation et de mise en œuvre des politiques ont été systématiquement réduites, afin de préserver l'offre de service opérationnel aux personnes en situation de handicap. Grâce à l'investissement dans EXCEL HAN, nous sommes en mesure de reconstituer l'expertise nécessaire.

13. Politique internationale

La dimension internationale de la politique sociale prend de plus en plus d'importance. Les politiques des autres pays et des institutions internationales ont un **grand impact sur notre pays**.

En même temps, notre pays a intérêt à renforcer davantage la dimension sociale au niveau européen. On assiste à une **internationalisation de la politique sociale**. La mondialisation et la mobilité croissante des habitants nécessitent des accords avec d'autres pays, y compris dans le domaine de la sécurité sociale. Nous constatons à ce niveau une **ambition croissante des institutions européennes et internationales** dans un domaine politique traditionnellement dominé par les États membres.

Pour peser à ce niveau politique, il faut à la fois une vision de l'avenir de la protection sociale dans la structure européenne et une coopération harmonieuse entre les acteurs nationaux compétents.

- *Défense active des intérêts et des positions de la Belgique*

  Nous assurons, en concertation et en partenariat avec les cellules politiques et les administrations compétentes, la défense des intérêts belges au niveau international, par exemple lors de négociations, dans diverses plateformes internationales, tant au niveau de l'UE (par exemple le Comité de la protection sociale, la Commission administrative pour la coordination des systèmes de sécurité sociale, MISSOC) que dans d'autres organisations telles que l'OIT, l'OCDE, l'ONU ou le Conseil de l'Europe, ou lors de négociations avec des pays tiers.

  Nous assurons la coordination et/ou contribuons à divers rapports internationaux (qui sont parfois un élément de contrôle des engagements pris par la Belgique)

- *Informer, consulter et coopérer avec les partenaires belges*

  Nous assurons la cohérence de la position belge. À cette fin, nous informons et consultons nos partenaires du réseau belge (SPP IS, entités fédérées, communes et CPAS, mutuelles etc.), nous rapprochons les positions, nous leur rendons compte du résultat des négociations et nous leur demandons leur avis.

  Nous préparons la CIM Bien-être, Sport, Familles et Handicap pour notre ministre.

14. Monitoring et évaluation

Une bonne politique repose sur une **base scientifique solide**. Le **suivi et l'évaluation** qualitatifs permettent d'adapter les politiques, d'éviter la répétition des erreurs, de mieux anticiper les tendances et les incertitudes... En bref, ils peuvent renforcer considérablement **l'efficacité et l'efficience de la politique** et contribuer à une politique sociale plus durable.

Nous nous efforçons toujours de confirmer ou d'infirmer les hypothèses **de la manière la plus factuelle et la plus objective possible**. Nous activons donc un enrichissement mutuel entre la science et la politique et collectons systématiquement les preuves scientifiques de la politique sociale. Sur cette base, nous développons des **modèles de micro-simulation**, par exemple pour calculer **l'impact financier** et **l'efficacité** des propositions de politique sociale.

Nous misons sur la **poursuite du développement** des activités de suivi et l'ancrage d'un suivi qualitatif dans les processus politiques. Nous continuons à développer notre **expertise** en matière de suivi et d'évaluation. Le cas échéant, nous développons les activités de suivi et d'évaluation en coopération avec d'autres acteurs et/ou parties prenantes.

15. Une direction axée sur les données renforcée

Grâce à des **systèmes de données bien établis**, nous nous assurons de pouvoir collecter ou acquérir les données nécessaires à notre soutien politique.

Nous constituons les bases de données nécessaires qui peuvent servir de **source unique ou authentique** pour tous les acteurs impliqués. **Le partage d'informations** est un levier important pour assurer une application uniforme des règles et des procédures par tous les partenaires.

Nous continuerons à nous développer pour devenir une organisation axée sur les données et nous nous concentrerons donc également sur l'amélioration de la disponibilité et de l'accessibilité des données de base, le développement des statistiques et de la capacité de modélisation pour permettre des évaluations d'impact (ex ante).

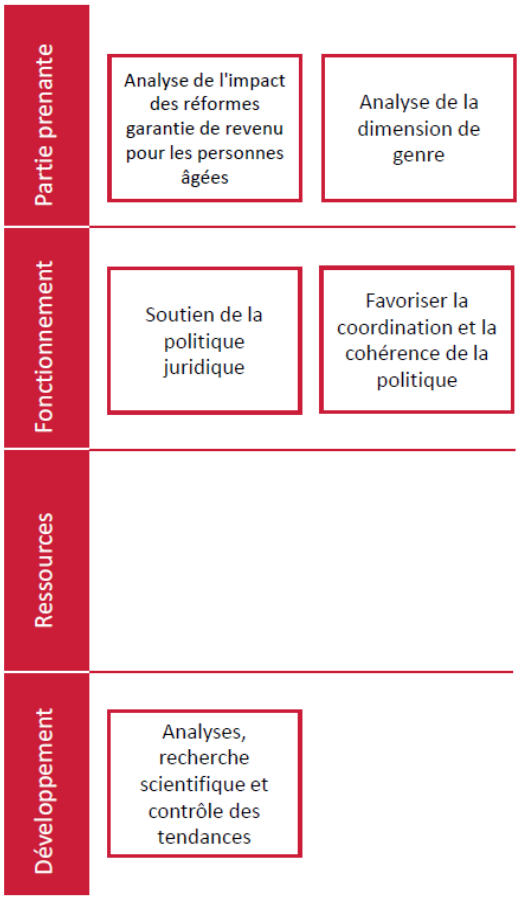
Cela devrait nous permettre d'évaluer et d'optimiser la qualité du service et de développer des scénarios pour accroître le caractère adéquat des politiques fédérales.

6.4. Pensions

Le régime de pension légale prévoit une pension pour chaque assuré social dans notre pays. Le paysage belge des pensions comprend trois régimes : les salariés du secteur privé et les contractuels du secteur public, les indépendants et les fonctionnaires statutaires. En outre, il existe trois piliers : la pension légale, la pension complémentaire et enfin l'épargne-pension.

La politique belge en matière de pensions est confrontée à des défis majeurs et bien connus : assurer la viabilité sociale, la viabilité financière et l'accessibilité. La déclaration de politique comporte six objectifs politiques : un système de pension tourné vers l'avenir, une protection des pensions fondée sur la solidarité, le renforcement du principe d'assurance, une réforme structurelle, un test de genre et la convergence.

De par notre rôle transversal au sein de la sécurité sociale, nous contribuons également (dans une mesure limitée) à la réalisation de la politique du ministre des Pensions. Dans la carte stratégique ci-dessous, nous mentionnons les objectifs concrets axés sur les priorités politiques.



1. **Analyser l'impact et les possibilités de réformes sur la garantie de revenus pour les personnes âgées**

Le ministre prévoit des réformes structurelles du système de pension afin d'en assurer la viabilité sociale et financière, mais aussi d'obtenir plus de clarté et donc la participation de la population de tous âges.

Sur la base d'analyses ciblées, nous pouvons, si nécessaire, créer un aperçu de l'impact des réformes possibles sur la garantie de revenu pour les personnes âgées, en étroite collaboration avec le Service fédéral des pensions, le Bureau fédéral du Plan et Sigedis.

2. Nous analysons la dimension de genre des pensions belges

Outre l'écart de rémunération entre les genres, l'écart de pension est encore plus prononcé. Les réformes se concentrent donc sur ces différences et sur la possibilité de les éliminer. C'est pourquoi pour chaque proposition de réforme, **un test de genre** sera appliqué.

3. Soutien de la politique juridique

Nous assurons un service juridique correct, rapide et efficace à la **cellule stratégique et aux partenaires internes et externes.**

Nous assurons le **contrôle de la qualité** de **l'ancrage juridique** correct des politiques. Nous nous coordonnons avec les autres partenaires impliqués tels que l'SFP et l'INASTI.

4. Favoriser la coordination et la cohérence de la politique

La complexité de l'environnement de la sécurité sociale est un défi démocratique à relever. Au de-là de la répartition des compétences légales et administratives et du rôle premier des partenaires sociaux et des IPSS, certains défis transversaux méritent d'être relevés.

Le SPF peut aider à développer une approche transversale de moyen et long terme. Certaines thématiques transversales comme la manière de prendre en compte les revenus, les concepts de cohabitation ou autres sont des points parmi d'autres où le SPF peut apporter une valeur ajoutée. Les défis transversaux de la protection sociale nécessitent une **coopération** entre tous les acteurs de la sécurité sociale. Une première étape à ce niveau consiste à développer une approche en réseau pour relever les **défis transversaux** de la protection sociale.

- *Rôle transversal du SPF Sécurité sociale :*

  Nous continuons à nous développer en tant que service public transversal.

  Nous **aidons à rendre plus claire** la **cohérence** entre les initiatives des différentes branches, régimes, niveaux de compétence ou domaines d'expertise. Nous **lançons** et coordonnons des **projets et des programmes politiques complexes** dans le domaine de la préparation ou de l'évaluation des politiques qui découlent des déclarations politiques des ministres compétents.

  Concrètement : soutien, input et suivi des notes de politiques générales et notes d'orientation politique aux différents ministres de tutelle.

- *Un profil clair en tant que facilitateur de réseau :*

  Nous développons une **méthodologie** de facilitation de réseau pour **soutenir** les projets et nos activités impliquant de multiples parties prenantes. Nous **dialoguons** activement

avec les **différentes parties prenantes** du paysage de la protection sociale pour créer des synergies au service des citoyens.

Nous construisons des **réseaux structurels** avec des organisations partenaires primaires et secondaires sur des **thèmes prioritaires**. Cette **coopération** structurelle crée un cadre dans lequel nous pouvons répondre de manière **proactive** ainsi que de manière flexible et **souple** aux nouveaux développements dans certains thèmes prioritaires.

Concrètement : développement de la professionnalisation de l'approche réseau dans nos projets et activités, soutien aux IPSS pour certaines dispositions communes de leur contrat d'administration (charte de l'assuré social, non take-up, fracture numérique,…), déploiement de thématiques transversales et innovantes en accord avec les ministres de tutelle.

5. Analyses, recherche scientifique et contrôle des tendances

Une bonne politique repose sur une **base scientifique solide**. Le **suivi et l'évaluation** qualitatifs permettent d'adapter les politiques, d'éviter la répétition des erreurs, de mieux anticiper les tendances et les incertitudes... En bref, ils peuvent renforcer considérablement **l'efficacité et l'efficience de la politique** et contribuer à une politique sociale plus durable.

Nous nous efforçons toujours de confirmer ou d'infirmer les hypothèses **de la manière la plus factuelle et la plus objective possible**. Nous activons donc un enrichissement mutuel entre la science et la politique et collectons systématiquement les preuves scientifiques de la politique sociale. Sur cette base, nous développons des **modèles de micro-simulation**, par exemple pour calculer **l'impact financier** et **l'efficacité** des propositions de politique sociale.

7. Gestion interne

En termes de gestion interne, les défis portent sur la mise en œuvre consciente et efficiente (ciblée, sur la base de choix clairs) des gens et des moyens, le suivi des missions et des projets et l'alignement stratégiques des activités (et des priorités). La poursuite de la professionnalisation de la communication et des services de soutien demeurera un défi pour les années à venir, afin que le SPF devienne une organisation exemplaire pour sa gestion durable et axée sur les valeurs. La gestion des diverses missions (politiques, de coordination, opérationnelles) avec plusieurs ministres et catégories de collaborateurs dont les attentes et les caractéristiques sont très spécifiques débouche sur des défis de taille.

Afin de pouvoir les relever, un **comité de direction fort**, soutenu par des services centraux robustes et professionnels est indispensable. Les départements clés doivent former la colonne vertébrale du comité de direction, afin qu'il puisse prendre les décisions nécessaires en connaissance de cause. Les directeurs des trois cellules stratégiques sont membres à part entière du comité de direction.

Une **structure matricielle** semble la plus indiquée pour gérer l'interaction complexe des missions politiques, des missions de coordination et des tâches opérationnelles.

En termes de gestion interne, il convient d'investir dans **des services centraux de qualité**, qui soutiendront le fonctionnement des missions clés, positionneront le SPF comme étant un employeur attractif et durable (exemple social, politique du personnel inclusive) et qui mèneront le développement de l'organisation du SPF vers l'excellence en matière de gestion, et ce dans toutes les dimensions (qualité, flexibilité, efficience, orientation client, efficacité et gestion du risque). Pour maintenir notre prestation de services à niveau (et l'améliorer lorsque cela est possible), nous devrons prévoir des renforcements ciblés, mais aussi veiller au bien-être, au confort professionnel et aux perspectives de carrière des membres du personnel présents. Des collaborateurs motivés et compétents sont en effet indispensables pour une assurer une prestation de services conviviale et qualitative. Les services centraux doivent réduire leur nombre d'ETP et se professionnaliser.

7.1. Le SPF devient une organisation agile et solide

Pour relever les défis et faire face à l'évolution de l'environnement et des attentes, le SPF doit être agile dans son fonctionnement. Plus précisément, nous allons :

- Installer un **comité de direction fort** qui donne forme à la politique organisationnelle dans un esprit de solidarité et de collégialité et surveille le suivi des plans stratégiques et opérationnels. Ce comité de direction veille à ce que le SPF :
    - est organisé de manière agile et transparente afin de pouvoir faire face aux défis futurs.
    - est un employeur attractif pour son personnel, qui crée de l'engagement
    - fournit un confort de travail et des outils spécifiques au Nouveau Mode de Travail
    - soutient une culture organisationnelle d'apprentissage, ciblée et axée sur l'innovation, le développement continu et la prestation de services de qualité
    - est une organisation durable et inclusive qui vit et promeut ses propres valeurs
    - gère les budgets et les ressources alloués avec la diligence requise
    - possède une culture axée sur la transparence, la concertation, le feed-back et la communication, d'une part, et sur la fourniture du meilleur service possible, d'autre part, dans une perspective d'apprentissage.

    - met en place un ‘middle management’ et professionnalise davantage les services de soutien afin qu'ils puissent ensemble (tant le ‘middle management que les services de soutien) avec le comité de direction donner forme à la politique. Ici, le middle management est responsable de la mise en œuvre (pivot entre la stratégie ‘top-down’ et ‘bottom-up’).
- Implémenter une **structure matricielle** par le biais d'une feuille de route intégrée par laquelle
    - les départements de base (verticaux) sont « Expertise juridique », « Analyse et monitoring » et « Personnes handicapées (DG HAN) » ;
    - (horizontalement) la DG « Coordination des politiques et relations internationales » et le service d’encadrement Services de Soutien soutiennent le bon fonctionnement des départements de base et la coopération entre les différentes DG afin d'assurer la vision stratégique et la cohérence au sein d’un domaine politique et de suivre les priorités des cellules stratégiques et du comité de direction tout au long du fonctionnement du SPF.
- Renforcer notre **capacité de leadership** à tous les niveaux de l'organisation.
    - Nous élaborons une politique qui soutient les dirigeants dans leur rôle crucial de coordinateur, de manager, de chef d'équipe, d'expert et d'innovateur.
    - Nous définissons clairement le rôle et les responsabilités du dirigeant et lui donnons une place précise dans l'organisation.
    - À partir d'un soutien adapté (par exemple, formation, réseau d'apprentissage, développement d'instruments), nous leur offrons des outils pour guider les équipes dans un travail axé sur les résultats, en tenant compte de leur bien-être.
- Encourager le **travail en projets** en
    - Développant une méthodologie de projet globale et conviviale qui est mise en œuvre de manière guidée dans l'ensemble du SPF. Cela permettra d'accroître la prévisibilité du travail de projet et de créer un cadre pour gérer les problèmes et les risques afin d'augmenter la réussite des projets.
    - Développant une méthodologie de gestion de portefeuille à introduire dans l'ensemble du SPF de manière contrôlée. La gestion de portefeuille est alignée sur la méthodologie de projet du SPF et inscrit les projets individuels dans l’ensemble des objectifs de l’organisation. Cela permet à la direction de hiérarchiser facilement les projets et de piloter l'organisation de manière agile.
    - La poursuite du développement d'un ‘project management office’ d'organisation professionnel (EPMO).
- Décrire clairement les **processus**, en précisant les rôles et les responsabilités de tous les membres du personnel. Nous cartographions également ces processus au niveau du SPF. La cartographie des processus est un pilier important du contrôle organisationnel et nous permet d'adapter de manière proactive les compétences et les ressources disponibles aux missions du SPF. Concrètement, il y aura également un exercice majeur de simplification des processus de support en vue d'identifier les possibilités de synergie avec d'autres organisations et de réduire les frais généraux.

7.2. Le SPF est un employeur attractif qui crée de l’implication

Nous créons cette implication en :

- Poursuivant une **politique de bien-être** visant à
    - donner la responsabilité de sa propre organisation du travail et de l'organisation de l'équipe ; prendre confiance et donner des responsabilités vont ici de pair
    - fournir aux collaborateurs des leviers pour contrôler l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée

    - donner aux dirigeants et aux collaborateurs des outils pour éviter le stress toxique
    - les structures, les processus et les responsabilités visant à gérer (et à prévenir) de manière compétente les risques professionnels
    - un contenu de travail utile et un travail d'équipe qui favorise le bien-être social des collaborateurs
    - un environnement de travail sécurisant et ergonomique, tant au bureau que lors du travail flexible
    - la participation et la cohésion sociale
    - la diversité comme miroir de notre société
- Développant une **politique de rémunération et de carrière** qui
    - veille à ce que les responsabilités et les tâches soient en adéquation avec le salaire (équité interne)
    - qui offre des perspectives (conformes aux besoins de l'organisation) aux collaborateurs qui aspirent à une carrière d'expert, de dirigeant ou de collaborateur de projet (chef de projet)
    - des procédures de recrutement et de promotion transparentes
- Développant une politique de **gestion et de développement des talents** qui vise à
    - attirer les bons talents (en temps opportun)
    - déployer les talents et le potentiel d'une manière agile par le biais de divers processus tels que le marché interne, l'orientation et la promotion.
    - renforcer la résilience
    - développer les talents dans un équilibre entre les besoins organisationnels (actuels et futurs) et le potentiel et l'ambition des collaborateurs, et ce dans le cadre du processus du Plan de développement global (PDP)
    - définir l'image de marque de l'employeur avec la congruence entre l'image et l'identité, en coopération avec la communication et ceci dans le cadre des processus tels que les mouvements de personnel, l'accueil et l'intégration, la politique de sortie.
- Nous considérons la **diversité de notre personnel** comme une force de notre organisation pour atteindre nos objectifs stratégiques. Nous nous efforçons d'assurer l'équilibre entre les hommes et les femmes aux postes de direction, nous visons la mise au travail de 3 % de personnes en situation de handicap et la diversité dans la composition de notre personnel (âge, origine ethnique, etc.). Nous considérons que les obligations légales à cet égard constituent le seuil minimum. Nous avons évidemment une tolérance zéro pour toute forme de comportement irrespectueux ou discriminatoire.

7.3. Nous adaptons notre organisation à la "nouvelle normalité" en adoptant une politique claire.

- Nous nous engageons à offrir un **environnement de travail moderne**, tant au bureau qu'en télétravail, avec.. :
    - Des espaces adaptés dans les bâtiments pour le travail hybride,
    - Des postes de travail adaptés au bureau et à la maison, avec le matériel informatique et les équipements ergonomiques nécessaires.
- Nous fournissons des **outils de travail** modernes en fonction des rôles et des responsabilités des collaborateurs et nous adaptons la **politique de télétravail** en conséquence.
- Nous développons nos collaborateurs afin qu'ils puissent utiliser les compétences (numériques ou sociales) appropriées.

- Nous encourageons la durabilité dans le travail à distance, par exemple en imprimant moins, en faisant moins de trajets et en organisant des réunions efficaces.
- Nous examinons de près notre service ICT et l'alignons sur les possibilités et les besoins futurs de notre organisation.

7.4. Nous mettons en œuvre une culture d'organisation apprenante

Cette culture est axée sur les objectifs et en même temps sur l'innovation, le développement continu et le service de qualité, en :

- Introduisant une **culture de feed-back visant** à solliciter activement le retour d'information des collègues, des supérieurs, des utilisateurs, etc. en vue d'améliorer la manière de travailler.
- recherchant les **meilleures pratiques** et les expériences des autres (autres équipes, autres organisations, autres niveaux politiques, autres pays)
- organisant des **cercles de qualité** et des *communautés de pratique*
- promouvant l'**apprentissage tout au long de la vie**
- s'engageant pleinement en faveur d'une **circulation fluide de l'information et du** partage des connaissances au sein de notre organisation.
- Installant le réflexe d'utiliser le **cycle PDCA** dans notre fonctionnement.

7.5. Le SPF est une organisation durable et inclusive qui vit et propage ses propres valeurs.

- Développer une **politique de durabilité** en mettant l'accent sur
    - Les achats durables
    - La gestion durable des bâtiments
    - L'attention portée à l'empreinte écologique dans nos processus
- Développer une **politique de diversité en mettant l**'accent sur
    - l'équilibre entre les sexes aux postes de dirigeants
    - 3% d'emploi de personnes porteuses d'un handicap
    - Un environnement de travail et un accès aux bâtiments adaptés
    - Le SPF comme miroir de la société dans la composition de son personnel (âge, origine, etc.)
- une **politique de réintégration** des malades de longue durée qui peut être considérée comme une approche modèle.

7.6. Nous utilisons les budgets, les ressources et les personnes alloués de manière efficace.

Un levier pour atteindre nos objectifs est un déploiement optimal de notre personnel et de nos ressources, en.. :

- étayant et suivant le déploiement de manière **planifiée**
    - À cette fin, nous développons un **cycle de gestion** intégral qui lie la stratégie, le budget et le personnel à chaque phase. L'organisation est abordée ici de manière intégrale à partir des services de soutien.

    - Nous établissons une **planification** réaliste **des capacités** pour nos processus clés et dans le cadre des projets, sur la base des priorités fixées.
    - Plus précisément, nous développons également un processus de **planification stratégique des ressources humaines**.
    - Afin d'évaluer la réalisation, nous élaborons un **rapport de gestion** qui devrait permettre à l'organisation de procéder à des ajustements proactifs.
- développant les outils qui permettront aux dirigeants et aux équipes d'assurer le suivi de la mise en œuvre du plan stratégique et opérationnel.
    - Ce rapportage contient des indicateurs clés de performance et des indicateurs opérationnels qui permettent un suivi et un ajustement. Nous élaborons un projet pilote, axé sur l'appropriation des KPI par les équipes et les coordinateurs, au sein de la DG HAN. Au cours de l'année 2022, nous passerons également par un processus au sein des départements pour définir les indicateurs à différents niveaux et ensuite mettre en place un système de reporting autour d'eux. Ce reporting est adapté aux différentes parties prenantes (cellules stratégiques, comité de direction, services, etc.).
- élaborant une politique de **gestion des données**, dans le but de d'ouvrir de manière transparente les données aux citoyens, aux collègues et à la direction
    - Nous améliorons la **qualité** et la fiabilité des données et nous les structurons.
    - Sur la base des besoins des clients (internes), nous élaborons un agenda autour du développement de rapports et d'outils.
- travaillant sur une **politique de contrôle interne** qui nous permettra d'appréhender et de gérer les risques.
- s'efforçant d'assurer une **gestion durable** et **efficace des installations** (bâtiments, moyens, etc.)
- investissant dans un **'middle management'** responsable de la gestion efficace des objectifs, des personnes et des ressources
- Recherchant activement la **synergie** avec d'autres organisations, comme le Service fédéral des pensions (paiements aux personnes handicapées, centre de reproduction, gestion des bâtiments, soutien juridique, soutien politique), avec le SPP IS (tant en ce qui concerne la gestion interne que la politique dans le domaine de la protection sociale, la représentation internationale) et le SPF Emploi et Travail (tant en ce qui concerne la politique que la gestion interne) ; constituer un dossier de relocalisation vers la tour des pensions basé sur la cohérence politique.

7.7. Façonner une culture axée sur la transparence et la concertation, sur le feed-back et la communication

- Dans un cadre de **gestion de l'information et des connaissances**, rendre accessible l'information de manière transparente et large au sein de l'organisation.
- Poursuivre le développement de l'intranet (Huddle) afin que
    - les informations pertinentes atteignent les groupes cibles de manière compréhensible
    - des campagnes de consultation et d'information transparentes auprès des membres du personnel
- Développer une **politique de communication interne** dans laquelle chacun (dirigeants, collaborateurs) est responsabilisé pour jouer un rôle.
- Nous étayons les informations par des **données** pertinentes ou des informations scientifiques et les rendons visibles dans l'organisation.

- Nous communiquons d'une manière adaptée au groupe cible (cf. gestion des parties prenantes).
- Recherche active de partenariats avec d'autres organisations
- Au sein des services de support, nous élaborons un modèle de ***'business partnership'*** soutenu. En tant que *'business partner',* nous abordons les DG de manière proactive dans une perspective orientée client, dans le but de les soutenir et de les conseiller.
    - Les services de support font également office de partenaire (stratégique) pour la gestion et la politique.
    - Nous mesurons la satisfaction des clients et essayons de l'augmenter systématiquement.

8. Responsabilités par objectif

Objectifs par compétence	Mandataire responsable DG = directeur-général DE = directeur d'encadrement
6.1 Affaires sociales	
6.1.1. Nous œuvrons à une sécurité sociale efficace	DG Coordination des politiques et Relations Internationales
6.1.2. Nous œuvrons à une sécurité sociale durable	DG Coordination des politiques et Relations Internationales
6.1.3. Nous œuvrons à une sécurité sociale axée sur l'avenir	DG Coordination des politiques et Relations Internationales
6.1.4. Nous contribuons au développement d'une base sociale pour notre protection sociale	DG Coordination des politiques et Relations Internationales
6.1.5. Nous développons et soutenons les initiatives des gouvernements et des partenaires sociaux pour l'évaluation et la convergence des statuts	DG Coordination des politiques et Relations Internationales
6.1.6. Nous contribuons à un marché du travail inclusif	DG Coordination des politiques et Relations Internationales
6.1.7. Nous offrons un service juridique	DG Expertise Juridique
6.1.8. Nous promouvons la coordination et la cohérence des politiques	DG Coordination des politiques et Relations Internationales
6.1.9. Nous assurons le soutien des commissions et des conseils	DG Expertise Juridique
6.1.10. Nous prenons un engagement international actif en réponse à l'internationalisation de la politique sociale	DG Coordination des politiques et Relations Internationales
6.1.11. Nous suivons et accompagnons des processus de financement de la sécurité sociale	DG Analyse et Monitoring
6.1.12. Nous continuons à développer notre centre d'expertise transversal sur la sécurité sociale	DG Analyse et Monitoring
6.1.13 Nous assurons des analyses objectives, menons des recherches scientifiques et contrôlons des tendances	DG Analyse et Monitoring
6.1.14 Nous analysons et prospectons de nouveaux besoins	DG Analyse et Monitoring
6.2 Indépendants	
6.2.1. La poursuite et l'adaptation des mesures prises dans le cadre de la crise du Covid-19	DG Expertise Juridique
6.2.2. Renforcer le statut social des indépendants	DG Expertise Juridique
6.2.3. Une large base sociale	DG Expertise Juridique
6.2.4. Améliorer la base administrative et le soutien aux indépendants	DG Expertise Juridique
6.2.5. Soutien de la politique juridique	DG Expertise Juridique
6.2.6. Favoriser la coordination et la cohérence de la politique	DG Coordination des politiques et Relations Internationales
6.2.7. Suivi des processus financiers	DG Analyse et Monitoring
6.2.8. Centre d'expertise Statut social indépendants	DG Expertise Juridique
6.2.9. Analyses, recherche scientifique et contrôle des tendances	DG Analyse et Monitoring
6.3 Personnes handicapées	
6.3.1. Accroître l'accessibilité	DG Personnes Handicapées

6.3.2. Améliorer l'approche transversale	DG Personnes Handicapées
6.3.3. Renforcer le Conseil supérieur	DG Personnes Handicapées
6.3.4. Garantir et améliorer les services aux citoyens	DG Personnes Handicapées
6.3.5. Miser sur une inclusion à part entière des personnes en situation de handicap	DG Personnes Handicapées
6.3.6. Informer et sensibiliser les citoyens	DG Personnes Handicapées
6.3.7. Améliorer l'évaluation du handicap	DG Personnes Handicapées
6.3.8. Optimiser la gestion de dossier	DG Personnes Handicapées
6.3.9. Assurer la coordination politique	DG Coordination des politiques et Relations Internationales
6.3.10 Offrir un soutien juridique à la politique	DG Personnes Handicapées
6.3.11. Assurer une politique et des avis politiques bien étayés	DG Personnes Handicapées
6.3.12. Poursuivre le développement de l'expertise interne	DG Personnes Handicapées
6.3.13. Politique internationale	DG Coordination des politiques et Relations Internationales
6.3.14. Monitoring et évaluation	DG Personnes Handicapées
6.3.15. Une direction axée sur les données renforcée	DG Personnes Handicapées
6.4 Pensions	
6.4.1. Analyser l'impact et les possibilités de réformes sur la garantie de revenus pour les personnes âgées	DG Analyse et Monitoring
6.4.2. Nous analysons la dimension de genre des pensions belges	DG Analyse et Monitoring
6.4.3. Soutien de la politique juridique	DG Expertise Juridique
6.4.4. Favoriser la coordination et la cohérence de la politique	DG Coordination des politiques et Relations Internationales
6.4.5 Analyses, recherche scientifique et contrôle des tendances	DG Analyse et Monitoring
7. Gestion interne	
7.1 Le SPF devient une organisation agile et solide	Président
7.2 Le SPF est un employeur attractif qui crée de l'implication	DE Services de Support
7.3 Nous adaptons notre organisation à la "nouvelle normalité" en adoptant une politique claire	DE Services de Support
7.4 Nous mettons en œuvre une culture d'organisation apprenante	DE Services de Support
7.5 Le SPF est une organisation durable et inclusive qui vit et propage ses propres valeurs	DE Services de Support
7.6 Nous utilisons les budgets, les ressources et les personnes alloués de manière efficace	DE Services de Support
7.7 Façonner une culture axée sur la transparence et la concertation, sur le feed-back et la communication	DE Services de Support

9. Plan de communication

Groupe cible	But de la communication	Canal	Matériel	Message	Responsable
Avant signature – communication interne					
SPF comité de direction	Informer/ activation avis	Comité de direction	PPT	Progression relative au plan stratégique	Président
SPF syndicats	Informer/ activation avis	CCB	PPT, projet de plan dans les deux langues	Progression relative au plan stratégique	Président
Avant signature – communication externe					
Cellules stratégiques	Informer/ activation avis	Réunion	PPT	Plan stratégique – adéquation avec la vison des ministres et leur cellules stratégiques	Président
Après signature – communication interne					
SPF collaborateurs	Informer / Créer de l'engagement	Huddle/ article intranet	News	Contenu bref / grandes lignes du plan stratégique	Conseiller en communication
	Informer	Newsletter du Président	e-card	Signature du nouveau plan stratégique	Conseiller en communication
SPF Comité de direction	Créer de l'engagement	Speciaal directie-comité	PPT	Grandes lignes du plan stratégique – adéquation avec les plans opérationnels	Président
SPF middle management	Créer de l'engagement	Réunion en ligne	PPT	Grandes lignes du plan stratégique – opportunités pour notre SPF	Comité de direction
SPF syndicats	Informer	CCB	PPT	Contenu bref / grandes lignes du plan stratégique	Président
Après signature – communication externe					
Cellules stratégiques	Créer de l'engagement	Réunion / comité de direction	PPT	Grandes lignes du plan stratégique – adéquation avec les plans opérationnels	Président
Inspecteur des Finances	Informer	E-mail + PDF du plan stratégique	E-mail - PDF	Contenu bref / grandes lignes du plan stratégique	Président
IPSS	Informer	Collèges des présidents SPF et des IPSS	PPT	Contenu bref / grandes lignes du plan stratégique	Président

Partenaires du réseau	Informer	E-mail avec lien vers le plan stratégique	Lien e-mail	Bref contenu / grandes lignes du plan stratégique	Responsable réseau
Partenaires DG HAN (mutuelles, maisons sociales,…)	Informer	E-mail avec lien vers le plan stratégique	Lien e-mail	Bref contenu / grandes lignes du plan stratégique	DG HAN
Grand public	Informer	Site web FPS SS	Site web - PDF	Bref contenu / grandes lignes du plan stratégique	Service communication
	Informer	Médias sociaux SPF SS	Poste	Signature d'un nouveau plan stratégique	Service communication
	Informer	Médias sociaux président	Blog + poste	Vision du nouveau plan stratégique	Président

10. Objectifs fédéraux transversaux

Les SPF et SPP s'engagent à se profiler comme le partenaire par excellence du gouvernement. Les organisations réaffirment ici leur engagement à mettre tout en œuvre pour contribuer au succès de la nouvelle législature. Les SPF/SPP coopéreront avec le gouvernement dans une relation de confiance mutuelle, et ce, afin de réaliser l'Accord de Gouvernement. Les SPF/SPP développeront des objectifs en vue de réaliser les objectifs fixés par leur(s) Ministre(s) et/ou Secrétaire(s) d'Etat compétents dans leurs exposés d'orientation politique respectifs.

De manière transversale, chaque SPF/SPP s'engage, dans le cadre de ses compétences et moyens, à participer à la rédaction et/ou mise en œuvre notamment des plans fédéraux/nationaux.

La partie concernant la politique transversale sera coordonnée par le SPF BOSA en coopération avec le Collège des présidents. Les différents ministres compétents pour ces matières transversales transmettront leurs priorités via le Collège des présidents. Étant donné que ces priorités ne sont pas encore définies, le SPF Sécurité sociale les ajoutera ultérieurement dans un addendum. Le SPF Sécurité sociale souscrira évidemment à ces priorités.

11. Engagements mutuels des parties

Le plan stratégique, en application de l'arrêté royal du 21 décembre 2021 modifiant l'arrêté royal du 29 octobre 2001 relatif à la désignation et à l'exercice des fonctions de management dans les services publics fédéraux et les services publics fédéraux de programmation et modifiant l'arrêté royal du 2 octobre 2002 relatif à la désignation et à l'exercice des fonctions d'encadrement dans les services publics fédéraux et les services publics fédéraux de programmation, remplace la relation traditionnelle d'autorité entre le pouvoir politique et la fonction publique par une relation davantage fondée sur les **principes du partenariat** et basée sur des objectifs mutuellement convenus, sans préjudice du principe de primauté de la politique. En d'autres termes, l'autorité politique conserve la possibilité de déterminer une nouvelle politique, même après la signature du plan stratégique.

Le plan stratégique est lié à l'ensemble de la législature. Cela signifie, d'une part, qu'en cas de changement de gouvernement sans dissolution de la Chambre des représentants, il n'est pas nécessaire d'établir un nouveau plan stratégique et, d'autre part, que l'évaluation globale réalisée par le SPF Stratégie et Appui en collaboration avec le Collège des présidents ne doit avoir lieu qu'une fois par législature.

Le SPF Sécurité sociale s'engage à remplir correctement ses missions vis-à-vis de ses utilisateurs, de ses ministres compétents et de ses partenaires, notamment en réalisant un maximum d'objectifs tels que décrits dans le plan stratégique et dans les plans opérationnels. Le SPF Sécurité sociale mettra tout en œuvre pour créer les conditions favorables à la réalisation de la stratégie à long terme et de la stratégie pour la législature telles que décrites dans le plan stratégique.

Les ministres compétents soutiennent pleinement la réalisation des objectifs décrits dans le plan stratégique et dans les plans opérationnels.

Les ministres compétents s'engagent à consulter structurellement le SPF Sécurité sociale en vue de conclure et de mettre en oeuvre des engagements mutuels, dans un esprit de partenariat et avec les principes de base suivants :

- une concertation et des échanges d'informations proactifs ;
- une attention permanente au maintien de l'équilibre entre les objectifs à réaliser et les ressources disponibles ;
- un suivi et une évaluation en commun des résultats obtenus, en tenant compte de l'impact de tout facteur d'influence.

Les parties du partenariat, à savoir le SPF Sécurité sociale, représenté par le président du comité de direction et le Gouvernement, représenté par le ministre compétent pour la majeure partie du domaine d'activité, s'engagent à respecter ces principes de base en tant que véritables partenaires.

11.1. Concertation et échanges d'informations proactifs

Le respect de la concertation préalable et l'échange d'informations proactives représentent un facteur de succès critique pour la réalisation de ce plan stratégique, notamment sur les thématiques suivantes :

- Réglementation à mettre en œuvre par le SPF **:** les ministres de tutelle du SPF s'engagent à impliquer le SPF de manière transparente et suffisante lors de la création de toute législation devant être appliquée par le SPF, à établir des contacts avec le SPF d'une part, afin de tenir compte des aspects techniques et de la faisabilité concernant l'application des modifications légales et réglementaires envisagées et d'autre part, afin de lui permettre de préparer les adaptations nécessaires dans un délai raisonnable.
  Après concertation avec le SPF, les ministres de tutelle fixent la date de l'entrée en vigueur des modifications ou des nouvelles mesures envisagées, en tenant compte notamment du temps nécessaire pour réaliser d'éventuelles adaptations informatiques et garantir une information correcte aux personnes concernées.
- Décisions affectant le fonctionnement et le budget du SPF : en cas de modification ou de nouvelle mission attribuée au SPF, les ministres compétents pour le SPF Sécurité sociale informeront le SPF, dès que possible, de toute demande d'information ou de décision susceptible d'influer sur le fonctionnement ou la réalisation des missions du SPF. Les différents ministres compétents pour le SPF s'engagent à communiquer le plus rapidement possible les notifications budgétaires prises lors du conclave budgétaire avec les explications nécessaires ainsi que les questions (questions parlementaires, questions de citoyens ou de stakeholders, questions des cellules stratégiques) auxquelles le SPF doit apporter une réponse. Le SPF mettra tout en œuvre pour y répondre le plus qualitativement possible, dans les délais concertés avec l'autorité politique, notamment en ce qui concerne les conséquences de ces décisions sur le fonctionnement, les objectifs et les missions du SPF.
  Si cette attribution a des implications à la hausse en matière de budget et/ou de personnel, elle fera l'objet de négociations avec les ministres de tutelle.
- Évolution ayant un impact les objectifs du SPF : le SPF Sécurité sociale s'engage à informer le plus rapidement possible l'autorité politique de toute évolution, décision, avis susceptible d'influer sur la réalisation du présent plan et/ou des notes de politique générale des ministres compétents pour le SPF.

11.2. Un équilibre entre les objectifs à réaliser et les ressources disponibles

Le gouvernement s'engage à communiquer au SPF les hypothèses de base nécessaires à la confection du budget annuel.

À politique inchangée, le gouvernement s'engage à octroyer à temps les moyens nécessaires à l'exécution des tâches et missions essentielles du SPF telles que définies dans le plan stratégique.

Lors de l'élaboration du plan stratégique, le SPF Sécurité sociale tiendra compte du cadre budgétaire.

Les ministres compétents tiendront compte de l'impact des mesures décidées ou instaurées après la conclusion du présent plan et qui donnent lieu à une augmentation importante et mesurable des tâches ou de leur complexité ou de certaines dépenses, pour autant que le service public ait communiqué à temps l'impact de ces modifications.

Les ministres compétents s'engagent à accorder au SPF Sécurité sociale l'autonomie nécessaire et à mettre à sa disposition les moyens nécessaires, en fonction du contexte budgétaire. Ce principe est une condition substantielle pour que le SPF Sécurité sociale puisse être tenu au respect des engagements du présent plan stratégique.

Sans préjudice de la contribution du SPF Sécurité sociale à l'effort budgétaire global décidée par le gouvernement, il est convenu de laisser à disposition du service public les gains d'efficience démontrés. Ces gains seront déterminés suite à une concertation entre les deux parties sur la base des informations d'entreprise disponibles, contrôlées et approuvées par l'Inspection des Finances.

Au plus tard un mois après l'approbation du budget pour l'année à venir à la Chambre des représentants, le SPF Sécurité sociale transmet le plan opérationnel pour information aux ministres compétents pour ses domaines d'activité. Si le budget pour l'année civile à venir n'est pas approuvé par la Chambre des représentants au 31 décembre de l'année civile en cours, le SPF transmet le plan opérationnel pour information aux ministres compétents au plus tard pour le 31 janvier de l'année civile à laquelle il se rapporte.

Le plan stratégique peut être modifié au cours de sa durée. Chacune des parties, le SPF et les ministres compétents pour le SPF peuvent proposer une modification du plan stratégique. Sur la base de la proposition de modification du plan stratégique, le service public rédige un projet de modification du plan stratégique. Le projet de modification du plan stratégique est discuté au sein du comité de direction et préparé de manière à ce que tous les titulaires d'une fonction de management ou d'une fonction d'encadrement soient activement impliqués dans son élaboration, au moins partiellement et au moins pour les éléments qui sont liés à leur fonction et à leur domaine de responsabilité. Lorsque le projet de modification du plan stratégique a un impact sur la compétence d'autres ministres compétents pour le SPF, le ministre compétent pour la partie la plus importante du secteur d'activité du service public, demande avant la signature de la modification du plan stratégique, l'avis des ministres compétents concernés. Ceux-ci disposent de dix jours pour formuler leur avis. Passé ce délai, leur avis n'est plus requis. Une modification du plan stratégique entre en vigueur après la signature par le ministre compétent pour la partie la plus importante du secteur d'activité du service public

Chaque service public peut réviser son plan opérationnel. Les modifications importantes apportées au plan opérationnel doivent être expliquées dans le rapport annuel aux ministres.

11.3. Suivi et évaluation en commun des résultats obtenus

Le SPF s'engage à concrétiser chaque année le plan stratégique dans un plan opérationnel annuel. Ce plan opérationnel, outre la mise en œuvre de la stratégie, ses éventuels changements, intègre la réalisation des notes de politique générale annuelles des ministres compétents.

Un rapport évalue l'avancement de la mise en œuvre des stratégies pour la législature, reprises dans le plan stratégique et dans les éventuelles modifications du plan stratégique, ainsi que la réalisation des objectifs opérationnels figurant dans le plan opérationnel de l'année concernée, et les processus, les projets et les actions et/ou initiatives qui permettent la réalisation de ces objectifs. Ce rapport est réalisé au moins une fois par an par le président.

Ce rapport est transmis aux ministres compétents au plus tard le 15 mars de l'année civile suivant l'année civile concernée par le rapport. Une copie de ce rapport est transmise au président du SPF Stratégie et Appui. Sur base de ce rapport, ce dernier informe le ministre compétent pour la Fonction publique de l'évolution de la réalisation des objectifs transversaux.

Les plans opérationnels forment, avec le plan stratégique et les éventuelles modifications, le point de départ pour la définition des objectifs individuels du SPF dans le cadre de leur évaluation.

Le plan stratégique est évalué annuellement sur la base d'un rapport relatif à son exécution, rédigé par le président du comité de direction. Au besoin, le plan stratégique est adapté aux changements de circonstances.

Conformément à la réglementation, le service public fédéral Stratégie et Appui réalisera, en collaboration avec le Collège des présidents, une évaluation globale de l'application des plans stratégiques dans les services publics. Cette évaluation globale a lieu au cours de la dernière année civile de la législature sur laquelle portent les plans stratégiques et consiste en une évaluation méthodologique et la formulation de propositions d'amélioration méthodologiques pour la future application des plans stratégiques. Le Collège des présidents de comité de direction définit en début de législature les critères qui seront utilisés pendant l'évaluation globale des plan stratégiques.

12. Signature des parties

Fait à Bruxelles le 6 juillet 2022

Le président

Peter Samyn

Le ministre des Affaires Sociales

Frank Vandenbroucke

La ministre des Pensions, chargée des Personnes handicapées

Karine Lalieux

Le ministre des Indépendants

David Clarinval

© 2022

SPF Sécurité sociale
Centre administratif Jardin Botanique
Tour des Finances
Boulevard du Jardin Botanique 50
1000 Bruxelles

Editeur responsable
Peter Samyn

Traduction
Service Traduction

Images
©123rf

Electro D 2022/10.770/33
Print D 2022/10.770/34